

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЯК МЕТОД ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

©2020 ЛУЦЕНКО І. С., КОНОВАЛОВА І. В.

УДК 65.011
JEL: M21; P47

Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства

Мета статті полягає у визначенні ролі вдосконалення управління логістичними процесами як методу покращення діяльності підприємства. Розглянуто актуальність застосування логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства та визначення поняття «управління логістичними процесами». Виділено причини актуальності проблеми вдосконалення управління логістичними процесами підприємства, особливо в період нестабільності в усіх країнах світу через пандемію COVID-19; визначено фактори впливу на ефективність функціонування ланцюга поставок. Зазначено цілі управління логістичними процесами та завдання управління ланцюгами поставок для підприємства та логістичної системи. Обґрунтовано важливість налагоджених комунікацій і прозорості інформаційних потоків логістичної системи в процесі регулювання діяльності на різних рівнях організації логістичних процесів. Акцентовано, що найбільш поширеним видом організації логістичних процесів є аутсорсинг. Надано визначення логістичного аутсорсингу та розглянуто переваги і недоліки використання аутсорсингу в логістичній діяльності, оскільки економічна ефективність від його використання є доволі складним параметром, як і сама послуга. Розглянуто доцільність використання методичного підходу при управлінні логістичними процесами, за яким ефективність аутсорсингу логістичних функцій розглядається як різниця між витратами на здійснення процесу. Дослідження показало, що вдосконалення управління логістичними процесами має особливе значення, оскільки їх грамотна організація є запорукою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства та швидкої адаптації до мінливого середовища.

Ключові слова: логістика, логістичний процес, управління логістичними процесами, ланцюги постачань, логістична система, логістичний аутсорсинг.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-430-435>

Бібл.: 8.

Луценко Ірина Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: lutsenkois0802@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5134-811X>

Коновалова Ірина Вадимівна – магістранта кафедри менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

UDC 65.011
JEL: M21; P47

Lutsenko I. S., Konovalova I. V. Improvement of Logistic Processes Management as a Method of Improving the Activity of Enterprise

The article is aimed at defining the role of improving the management of logistic processes as a method of improving the activity of enterprise. The relevance of application of logistic approach in the management of enterprise and definition of the concept of «management of logistic processes» is explored. The reasons for the relevance of the problem of improving the management of logistic processes of enterprise, especially during the period of instability in all countries of the world because of the COVID-19 pandemic, are allocated; factors influencing the efficiency of the supply chain are defined. The goals of supply processes management and supply chains management for the enterprise and logistic system are indicated. The importance of established communications and transparency of information flows of the logistic system in the process of regulation of activities at different levels of organization of logistic processes is substantiated. It is emphasized that the most common type of organization of logistic processes is outsourcing. A definition of logistics outsourcing is provided, the advantages and disadvantages of using outsourcing in logistics activities are considered, since the cost-efficiency of its use is quite a complex parameter, as is the service itself. The expediency of using a methodical approach in the management of logistic processes is examined, according to which the effectiveness of outsourcing of logistic functions is considered as the difference between the costs of the process. The research showed that improvement of management of logistic processes is of particular importance, since their competent organization is the key to improving the efficiency of production and economic activity of enterprise along with rapid adaptation to a changing environment.

Keywords: logistics, logistic process, logistic processes management, supply chains, logistic system, logistics outsourcing.

Bibl.: 8.

Lutsenko Iryna S. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Peremohy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: lutsenkois0802@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5134-811X>

Konovalova Iryna V. – Graduate Student of the Department of Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Peremohy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

На сучасному етапі розвитку національної економіки та ринкових відносин конкуренція відіграє важливу роль та є обов'язковою умовою для ефективного розвитку організації, тому існує необхідність пошуку нових методів і підходів до реалізації підприємницької діяльності для створення додаткових конкурентних переваг. Підприємства все більше орієнтуються на споживача, що виявляється в їх прагненні задовольнити можливі потреби споживачів. Для конкретного споживача високий рівень якості певних товарів чи послуг означає наявність такої комбінації споживчих властивостей, яка задовольняє його потреби. Однією з таких важливих властивостей є вартість товару або послуги, яка істотно залежить від витрат, пов'язаних з різними операціями та роботами. Зменшення загальних витрат може бути досягнуто шляхом застосування концепції та принципів логістики в господарській діяльності компанії.

Проблемам ефективного застосування логістики в управлінні підприємством присвячені роботи багатьох учених, таких як Є. В. Крикавський, В. І. Сергеев, Н. І. Чухрай, Л. Б. Міротін, А. І. Джерел, А. Г. Кальченко, Р. Р. Ларіна, Б. О. Анікін, А. Є. Єремеева, В. М. Жигалова, Р. Б. Івуть, М. Н. Григор'єв, А. П. Долгов, С. А. Уваров, Ю. М. Неруш, І. В. Павлюченко та інші.

Але не всі питання цієї проблеми відшукали рішення, чимало з них потребують подальшого дослідження. Особливу увагу слід приділити питанням ефективного управління логістичною системою підприємства та створенню системи управління.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів, обґрунтування важливості вдосконалення управління логістичними процесами для покращення діяльності підприємства.

Використання логістичної концепції як управлінського підходу передбачає поєднання сукупності взаємопов'язаних елементів в один процес управління матеріальними та супутніми потоками, тоді як завдання функціонування цих ланок поєднуються внутрішніми цілями організації бізнесу та/або зовнішніми цілями, що дозволяє зменшити витрати, покращити якість надання послуг та якість продукції, підвищити ефективність діяльності підприємств та організації [1].

У зв'язку зі зміцненням взаємовідносин між усіма сферами управління актуальності набули застосування логістичного підходу при управлінні підприємством і процеси вдосконалення управління логістичною діяльністю.

Усе більше організацій, аналізуючи свою діяльність, роблять висновок, що необхідно керувати не лише внутрішніми процесами компанії, але і ланцюгом поставок. Особливо актуально це питання стало зараз, коли перше, що постраждало у світовій економіці або взагалі порушилося через COVID-19, були саме ланцюги поставок. Сьогодні ланцюги поставок стали глобальними, і це створює додаткові

проблеми управління, адже необхідно постійно проводити моніторинг слабких місць, а також додатково ускладнюється ведення бізнесу в будь-якій галузі економіки та взаємозалежність учасників ланцюгів поставок. З іншого боку, постійно зростаюча конкуренція вимагає від підприємств постійного пошуку шляхів оптимізації сукупних витрат для найкращого задоволення кінцевих споживачів за рахунок більш низької собівартості товарів та більш високого рівня обслуговування.

Бурхливий розвиток світової економіки та інтеграція її процесів у взаємодію з постачанням і збутом привело до того, що в сучасному світі з'явилося таке поняття, як *інтегрована логістика*, або *логістика ланцюгів поставок*. Своєю чергою, з логістики ланцюгів поставок з'явилися такі поняття, як *управління ланцюгами поставок* та *управління логістичними процесами*.

Отже, зазначимо, що *управління логістичними процесами* – це комплекс методів і підходів, спрямований на інтеграцію зусиль усіх учасників логістичної системи підприємства по задоволенню попиту споживачів максимально ефективним шляхом.

Традиційні функціональні сфери логістики інтегруються в єдиний процес, який об'єднує різні види діяльності: транспортування, інформаційна складова, управління запасами, складування, обробка вантажів та упаковка, з метою створення споживчої вартості з найменшими загальними витратами [1].

Інтеграційний процес у контексті концепції управління ланцюгом поставок визначають як процес взаємодії всіх учасників ланцюга поставок, що направлений на досягнення основних цілей, розширення та поглиблення економічних відносин шляхом розподілу ресурсів компанії, об'єднання їх капіталу та формування довготривалих партнерських взаємовідносин для здійснення спільної підприємницької діяльності та задоволення потреб споживачів в оптимальний час і з наданням максимально можливих післяпродажних послуг [2].

Актуальність проблеми вдосконалення управління логістичними процесами підприємства для підвищення його конкурентоспроможності, а також інвестиційної привабливості обумовлена в даний час рядом обставин.

Логістичні системи підприємств, які створюються на різних рівнях (мікро- та макrorівні), мають прямий і безпосередній вплив на ефективність діяльності, на собівартість виробленої продукції чи послуги, на терміни виконання замовлень і, як наслідок, – більш якісне задоволення потреб кінцевих споживачів. Саме через постійну зміну потреб кінцевих споживачів сьогодні вкрай важливі налагоджені комунікаційні зв'язки всередині ланцюгів поставок. Вони виступають одним із системотворюючих чин-

ників надійності та стійкості ланцюгів поставок. Підприємства, діяльність яких пов'язана з великими поставками сировини та комплектуючих, давно відчують на собі труднощі регулювання взаємовідносин з постачальниками та підрядниками. Підвищення ефективності взаємодії та перехід на використання прозорих механізмів укладання угод дозволяють знизити не тільки ризики, обумовлені системою логістики, а й фактичну собівартість виробленої продукції. Саме за допомогою налагоджених комунікацій і прозорості інформаційного потоку логістичні системи відіграють усе більш помітну роль у процесі регулювання діяльності на різних рівнях. У зв'язку з цим системи логістики окремих підприємств уже не є відокремленими та замкнутими. Вони вливаються в загальну макросистему логістики з інфраструктурними факторами й обставинами.

Управління логістичними процесами на підприємстві спрямовано, перш за все, на досягнення таких цілей:

- ✦ збільшення розміру доходу від продажу товарів/послуг завдяки підвищенню рівня сервісного обслуговування, точності поставок і зниженню коливань попиту;
- ✦ скорочення витрат через зниження рівня запасів, скорочення накладних і транзакційних витрат у закупівлях, складуванні та збуті, а також поліпшення використання виробничих потужностей.

Завданнями управління ланцюгами поставок для підприємства зокрема та логістичної системи в цілому є:

- ✦ формування підприємством ефективного ланцюга поставок товарів;
- ✦ підвищення якості прогнозів попиту та точності поставок товарів;
- ✦ організація заходів щодо зниження ризиків;
- ✦ вибір постачальників;
- ✦ визначення оптимального рівня обслуговування споживачів;
- ✦ управління запасами в ланцюзі поставок товарів;
- ✦ зниження часу поставок і загального циклу виконання замовлення;
- ✦ досягнення ефективної інтеграції та координації поставок товарів.

Ефективне управління логістичним процесом – це один із вирішальних чинників сталого розвитку підприємства, спрямоване на оптимізацію як міжорганізаційної взаємодії, так і внутрішньокорпоративних операцій.

Таким чином, здійснюючи ефективне управління логістичними процесами, підприємці можуть знизити свої витрати та поліпшити процес поставки, гарантувати оптимальний рівень логістичного сервісу, підвищити конкурентоспроможність і зміцнити позиції на ринку [3].

Для найбільш ефективного управління логістичними процесами рядом авторів було виділено фактори, що впливають як позитивно, так і негативно на ефективність функціонування ланцюга поставок. Ті фактори, що мають позитивний вплив, називають *драйверами інтеграції*, а ті, що негативний, – *перешкодами, бар'єрами*.

Драйвери інтеграції бувають внутрішніми та зовнішніми. До *внутрішніх драйверів* належать:

- ✦ інтеграція ключових бізнес-процесів організації;
- ✦ моніторинг попиту споживачів і задоволення мінливих потреб;
- ✦ стимулювання та мотивація співробітників підприємства;
- ✦ сегментація споживачів за фактором частки прибутку з подальшою орієнтацією на більш прибуткові сегменти;
- ✦ аналіз товарних груп по фактору частки прибутку;
- ✦ застосування інформаційних технологій з метою зниження витрат дорогих бізнес-процесів.

До *зовнішніх драйверів* належать:

- ✦ аутсорсинг;
- ✦ довгострокове та взаємовигідне партнерство з іншими підприємствами;
- ✦ швидкість проходження потоків товарів і послуг;
- ✦ інформаційні технології.

Розібравшись з драйверами інтеграції, варто охарактеризувати і перешкоди, які також бувають внутрішніми та зовнішніми.

Внутрішні перешкоди:

- ✦ недосконала організаційна структура підприємства. Підприємства, звиклі до традиційного підходу до управління, обмежуються тим, що кожен підрозділ виконує обмежений, властивий йому функціонал, що значно ускладнює виконання міжфункціональних процесів;
- ✦ неефективне управління запасами.

Зовнішні перешкоди:

- ✦ щільна конкуренція на ринку;
- ✦ особливості відносин з контрагентами;
- ✦ фінансові перешкоди.

Вагоме значення для ефективного управління логістичними процесами набуває створення на підприємстві логістичної інфраструктури, тобто те, що забезпечує та обслуговує функціонування систем закупівлі, зберігання, обробки, постачання та транспортування матеріального потоку підприємства до споживача з усіма необхідними процедурами. Управління логістичною інфраструктурою відображає досягнення певного стану рівноваги, або характеризує такий розвиток організації, при якому забезпечується ефективне обслуговування логістичних процесів організації. Реалізація поставленої цілі має досить

складний характер і має пряму залежність від негативних факторів, вплив яких призводить до гальмування всіх організаційних процесів або можливих перевитрат коштів та часу.

У процесі управління підприємством неминує виникати проблема ефективної організації логістичних процесів. Серед найбільш поширених видів їх організації на сучасних підприємствах можна виділити [4]:

- ✦ розподіл логістичних функцій між відділами;
- ✦ створення власного підрозділу логістики;
- ✦ аутсорсинг – залучення для виконання завдань спеціалізовані компанії.

Застосування даного виду організації логістичних процесів доцільно, наприклад, коли має місце невіддільність маркетингового завдання та логістичної функції по контролю замовлення та руху товару від виробника до споживача.

У разі прийняття рішення про створення власного підрозділу логістики керівник має чітко сформулювати завдання, які будуть поставлені перед новим підрозділом. Крім того, необхідно переконатися, що співробітники розуміють поставлені перед ними завдання. Створення власного департаменту логістики доцільно для підприємств, структура яких містить кілька відділів - закупівлі, виробничий, транспортування, збуту та інші, а також, які регулярно стикаються з проблемами при складанні планів реалізації та координації різних служб.

Логістичний аутсорсинг (також «контрактна логістика») передбачає залучення іншої організації з метою реалізації всіх чи певної частини логістичних завдань, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства. Компанія – замовник таких послуг, своєю чергою, зосереджує увагу на розвитку основної діяльності, передаючи додаткові функції стороннім виконавцям. Як результат, відбувається зниження логістичних витрат, покращення якості виробленої продукції, а також максимізація оперативної гнучкості. Передача логістичних функцій на аутсорс потребує проведення необхідних змін як взаємовідносин з клієнтами, так і внутрішніх процесів підприємства, тому що використання послуг аутсорсингу передбачає укладання партнерських контрактів на довгострокову перспективу. Через передачу функцій на аутсорс змінюються матеріальні та людські ресурси в компанії, а також право приймати рішення перерозподіляється. Окрім питань, які зазначаються в контракті (рівень послуги, якість, ціна послуг), провайдер самостійно підбирає технологію та ресурси, за допомогою яких здійснюватиме свої функції. Для виконання додаткових процесів компанія, яка надає послуги аутсорсингу, може залучати до роботи побічні компанії чи співробітників. Сьогодні ефективним є користування послугами аутсорсингу в різних сферах діяльності, тому ними користуються

мільйони компаній. Особливо ефективним є використання аутсорсингу в логістиці, що дозволяє значно підвищити конкурентні переваги підприємства. З використанням аутсорсингових послуг і залученням професійного персоналу процес здійснення логістичної діяльності зазвичай стає менш витратним [5].

Підприємство спроможне підвищити рентабельність діяльності шляхом зниження сукупних витрат і собівартості продукції за допомогою логістичного аутсорсингу, що повністю реалізовує передані функції. Завдяки аутсорсингу для керівництва компанії з'являється можливість використання зекономленого часу для концентрації уваги на регулюванні та контролі базової діяльності. Також керівництво може зосередити зусилля персоналу на покращенні якості своєї професійної діяльності, що позитивно вплине на прибуток. Існують ще причини необхідності використання послуг аутсорсингу [6]:

- 1) можливість усунення ряду проблем з персоналом (небезпека раптового звільнення ключових співробітників, недостатня кваліфікація персоналу логістичної діяльності). Аутсорсингові послуги сприяють зниженню витрат шляхом скорочення чисельності персоналу та надання переваги висококваліфікованим фахівцям;
- 2) можливість доступу до технологій і рішень вищого рівня та використання спеціалізованих функцій, для яких організація не має спеціалістів чи ресурсів;
- 3) підвищення показників ефективності основних бізнес-процесів компанії та перетворення постійних витрат на змінні;
- 4) реалізація нових ідей і можливість зосередити ключові ресурси та увагу керівництва на основній діяльності, цілях і потребах клієнтів.

Зазвичай при виборі логістичного оператора основним критерієм для клієнтів є прийнятна цінова політика аутсорсингової компанії. Ціна послуги залежить від багатьох факторів і функцій, які буде виконувати аутсорсингова компанія, наприклад: характеристика та властивість товару, тип поставки, якість послуг тощо. Кожне підприємство зацікавлене у зниженні ціни на послуги, але зрозуміло, що низька ціна часто передбачає низьку якість. Тому ця економія може негативно вплинути на діяльність компанії та спровокувати збільшення загальних витрат.

Другий важливий критерій – це швидкість реалізації робіт. Розмір вантажної одиниці та упаковка впливають на швидкість виконання роботи. Розвантаження товару займе менше часу, якщо він буде розміщуватися на великих палетах, а не окремими одиницями. Тому обов'язково потрібно звернути увагу на стандарти доставки логістичних компаній і розвантаження залежно від виду вантажу та його упаковки.

Наступний критерій відображає коректність і точність формування замовлення. При врахуванні даного принципу варто зважати на потреби клієнтів. До того ж, вимоги щодо точності підбору є відповідними для різних типів виробництва. Тобто, 80% точності можуть бути позитивним результатом для певних підприємств, а для деяких навіть 95% не є показником ефективності [5].

Отже, вибір аутсорсера можливий лише після проведення комплексного та детального аналізу. Крім того, організації, які є провайдером послуг, на відміну від власних підрозділів підприємства, мають більшу зацікавленість у підвищенні якості сервісу обслуговування, оскільки є фінансово відповідальними за наданий сервіс повною мірою.

Використання аутсорсингу в логістичній діяльності надає такі переваги [7]:

- 1) передача другорядних процесів підприємства в руки професіоналів та концентрація уваги на основних;
- 2) економія коштів. Мінімізуються витрати, пов'язані з транспортуванням і складською діяльністю; залишається оптимальна кількість персоналу, необхідна для вирішення основних завдань; повністю або частково скорочуються інвестиційні витрати;
- 3) покращується рівень кваліфікації персоналу підприємства при здійсненні логістичних операцій;
- 4) зменшується ймовірність ризиків, які пов'язані з реалізацією логістичних процесів;
- 5) покращується операційний контроль;
- 6) покращується якість послуг, що надаються, оскільки залучені працівники завжди розвиваються та використовують у своїй роботі новітні технології.

Звичайно, існують і негативні сторони:

- 1) можливе збільшення витрат, якщо організація передасть занадто багато процесів на аутсорсинг;
- 2) зниження управлінської гнучкості та ймовірність втрати контролю над виконанням переданих процесів;
- 3) відсутність чіткої законодавчої бази аутсорсингу. Через ймовірність витоку інформації компанії бояться передавати бізнес-процеси на аутсорсинг.

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що ефективність аутсорсингу в логістичних системах залежить від оптимальності витрат, зміни в структурі цих витрат і максимально точного задоволення потреб кінцевих споживачів через оптимально обраний рівень логістичного обслуговування. При цьому економічний ефект від застосування логістичного аутсорсингу є досить складним параметром, як і сама послуга.

Під час проведеного дослідження нами проаналізовано деякі методичні підходи до оцінки ефективності логістичного аутсорсингу. Вважаємо доцільним при управлінні логістичними процесами використання методичного підходу Т. Н. Рибіної та Л. А. Захарченко, які розглядають ефект аутсорсингу як різницю між витратами у випадку здійснення процесу власними силами та витратами в разі передачі його сторонньому підприємству.

Для прийняття рішення про аутсорсинг логістичних функцій необхідно порівняти витрати. Якщо відношення витрат на виконання функцій власними силами до витрат, пов'язаних із залученням третьої сторони, більше одиниці, залучення третьої сторони доцільно, якщо ж менше – вигідніше виконати операції власними силами. Ця методика може використовуватися на будь-якому етапі діяльності підприємства та дає змогу обчислювати економію або перевитрати ресурсів при різних формах виконання функції або певного виду діяльності. Проте недоліком цього методичного підходу є те, що до складу витрат в обох випадках науковці відносять різні види та статті витрат, що впливає на формування загальних витрат [8].

Однак за умови правильного використання послуг аутсорсингу та ретельного вибору компанії, яка бере на себе зобов'язання щодо здійснення логістичної діяльності, можна значно скоротити витрати та отримати конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ

Логістика в більшості випадків бере участь у створенні вартості опосередковано, проте вона має величезний потенціал для оптимізації витрат, а отже, сприяє підвищенню рентабельності в усіх сферах підприємницької діяльності. Процесний підхід приводить до висновку, що цілі, встановлені для кожного процесу, є єдиними складовими основних цілей ланцюга поставок. Управління процесами в сучасних ланцюгах поставок є відповіддю на зростаючу турбулентність та індивідуалізацію потреб і очікувань споживачів. Управління передбачає оптимізацію структури бізнес-компонентів шляхом прагнення максимізувати участь у цій структурі елементів, які додають вартість і мінімізують частку неефективних операцій, а саме: використання аутсорсингу може суттєво вплинути на ефективність управління процесами в логістичних системах різних рівнів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Литвинова О. И. Совершенствование управления логистическими системами на основе стандартизации процессов. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2015. № 11. Ч. 1. С. 62–64. DOI: <https://doi.org/10.18454/I RJ.2015.42.128>
2. Коновалова І. В. Інтеграція бізнес-процесів у ланцюгах поставок: сутність та переваги // І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації,

менеджмент: проблеми та перспективи» (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). Київ : Політехніка, 2020. С. 210–211. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201232/201312>

3. Пилипенко О. С. Концептуальні підходи щодо побудови та функціонування логістичних систем в контексті логістичного менеджменту підприємств. *Наука та освіта: новий вимір*. 2015. № 52. С. 72–74. URL: https://seanewdim.com/uploads/3/4/5/1/34511564/pylypenko_o._s._conceptual_approaches_to_the_construction_and_operation_of_logistics_systems_in_the_context_of_logistics_management_of_enterprises_o.s._pylypenko.pdf
4. Управление логистикой: что необходимо знать каждому директору // Логистика. 21.06.2020. URL: <https://logists.by/library/logistics-management/uypravlenie-logistikoj>
5. Карпова Н. П., Королев В. О. Аутсорсинг и его роль в логистике. *Молодой ученый*. 2015. № 19. С. 379–381. URL: <https://moluch.ru/archive/99/22141/>
6. Колодка Я. В. Аутсорсинг в логістиці: переваги та недоліки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. № 4. С. 93–96. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/1972/1/АУТСОРСИНГ%20В%20ЛОГИСТИЦІ.pdf>
7. Ярмолюк Д. І. Особливості логістичного аутсорсингу в Україні: зниження недоліків та застосування переваг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 331–334. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/64.pdf>
8. Рыбина Т. Н., Захарченко Л. А. Цели и методы перехода предприятий на аутсорсинг. *Вестник Брестского государственного технического университета*. 2008. № 3. С. 18–20. URL: <https://rep.bstu.by/bitstream/handle/data/7210/18-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

REFERENCES

- Karpova, N. P., and Korolev, V. O. "Autsorsing i yego rol v logistike" [Outsourcing and Its Role in Logistics]. *Molodoy uchenyy*. 2015. <https://moluch.ru/archive/99/22141/>
- Kolodka, Ya. V. "Autsorsynh v lohistrytsi: perevahy ta nedoliky" [Outsourcing in Logistics: Advantages

and Disadvantages]. *Visnyk Sums'koho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*. 2014. <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/1972/1/АУТСОРСИНГ%20В%20ЛОГИСТИЦІ.pdf>

- Konovalova, I. V. "Intehratsiia biznes-protsesiv u lantsiu-hakh postavok: sutnist ta perevahy" [Integration of Business Processes in Supply Chains: Essence and Advantages]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problema ta perspektyvy*. 2020. <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201232/201312>
- Litvinova, O. I. "Sovershenstvovaniye upravleniya logisticheskimi sistemami na osnove standartizatsii protsessov" [Perfection of Management by Logistic Systems on Basis of Standardization of Processes]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal*, vol. 1, no. 11 (2015): 62–64. DOI: <https://doi.org/10.18454/IRJ.2015.42.128>
- Pylypenko, O. S. "Kontseptualni pidkhody shchodo pobudovy ta funktsionuvannia lohistrychnykh system v konteksti lohistrychnoho menedzhmentu pidpriemstv" [Conceptual Approaches to the Construction and Operation of Logistics Systems in the Context of Logistics Management of Enterprises]. *Nauka ta osvita: novyi vymir*. 2015. https://seanewdim.com/uploads/3/4/5/1/34511564/pylypenko_o._s._conceptual_approaches_to_the_construction_and_operation_of_logistics_systems_in_the_context_of_logistics_management_of_enterprises_o.s._pylypenko.pdf
- Rybina, T. N., and Zakharchenko, L. A. "Tseli i metody perekhoda predpriyatiya na autsorsing" [Objectives and Methods of Transfer of Enterprises to Outsourcing]. *Vestnik Brestskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*. 2008. <https://rep.bstu.by/bitstream/handle/data/7210/18-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- "Upravleniye logistikoy: chto neobkhodimo znat kazhdomu direktoru" [Logistics Management: What Every Director Needs to Know]. *Logistika*. June 21, 2020. <https://logists.by/library/logistics-management/uypravlenie-logistikoj>
- Yarmoliuk, D. I. "Osoblyvosti lohistrychnoho autsorsynhu v Ukraini: znyzhennia nedolikov ta zastosuvannia perevah" [The Features of Logistics Outsourcing in Ukraine: Reduction of Shortcomings and Application of Advantages]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/64.pdf>