

**АУТСОРСИНГ ЯК ЕФЕКТИВНА ФОРМА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ АЕРОПОРТУ**

*У статті проведено дослідження світового ринку логістичного аутсорсингу, визначені тенденції розвитку аутсорсингу в Україні, запропоновані теоретико-методичні положення застосування аутсорсингу при управлінні логістичною інфраструктурою вітчизняних аеропортів.*

*Ключові слова: логістична інфраструктура аеропорту, аутсорсинг, управління, оптимізація, логістичний провайдер.*

*В статье проведено исследование мирового рынка логистического аутсорсинга, определены тенденции развития аутсорсинга в Украине, предложены теоретико-методические положения применения аутсорсинга при управлении логистической инфраструктурой отечественных аэропортов.*

*Ключевые слова: логистическая инфраструктура аэропорта, аутсорсинг, управление, оптимизация, логистический провайдер.*

*In the article research of the global market of logistics outsourcing, identified trends of outsourcing in Ukraine, the proposed theoretical and methodological provision of application management outsourcing in the logistics infrastructure of domestic airports.*

*Keywords: logistics infrastructure of the airport, outsourcing, management, optimization, logistics providers.*

**Актуальність проблеми.** Процеси інтеграції вітчизняної економічної системи до світового простору вимагають здійснення структурних перетворень в її окремих галузях та сферах, зокрема в транспортній. Транспортний комплекс відіграє значну роль в забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки і, з одного боку, повинен створювати всі необхідні умови для реалізації інноваційних моделей економічного зростання держави, а з іншого забезпечити задоволення вимог сучасної клієнтури у транспортному обслуговуванні відповідно зі світовими стандартами. На сьогодні, більшість українських транспортних підприємств, зокрема авіаційних, не здатні стати повноцінними учасниками світового ринку транспортних послуг і значно поступаються іноземним конкурентам за рівнем та якістю пропонованого сервісу. Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі є наявність сучасної логістичної інфраструктури в аеропортах (ЛІА) країни, яка буде здатна забезпечити синхронізацію та координацію процесів транспортно-логістичного обслуговування відповідної якості за оптимальними витратами упродовж повного ланцюга доставки. Варто підкреслити, що ЛІА одночасно є складовою підсистемою конкретного аеропорту та невід'ємною ланкою транспортно-розподільчого процесу регіонального, державного та міжнародного рівнів. Виходячі з цього, виникає проблема пошуку та реалізації нових, більш ефективних підходів і методів управління логістичною інфраструктурою аеропорту побудованих на сучасних концепціях її розвитку.

Сучасна практика свідчить, що однією з ефективних форм управління ЛПА спрямованої на підвищення конкурентоспроможності авіапідприємств є аутсорсинг. Аутсорсинг як метод ведення бізнесу дозволяє сформувати оптимальну ЛПА, залучити до співпраці професійні кадри, підвищити якість сервісу та зменшити витрати на транспортно-логістичне обслуговування як в межах конкретного аеропорту так й упродовж повного ланцюга доставки, збільшити прибутки авіапідприємства, розширити коло його потенційної клієнтури, а також зосередити увагу на більш пріоритетних видах діяльності.

Необхідно додати, що в Україні аутсорсинг знаходиться лише на початковій стадії свого розвитку і характеризується недостатністю вивчення як теоретико-методологічної так й практичної сторони його застосування в діяльності вітчизняних аеропортів. Саме тому, проблема аутсорсингу ЛПА є актуальною та вимагає подальшого дослідження.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Аутсорсинг (від англ. «outsourcing: outer-source-using» - використання зовнішнього джерела/ресурсу) – це передача організацією на основі договору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншої компанії, що спеціалізується у відповідній області [1]. Залежно від сфери діяльності визначають такі типи аутсорсингу як: інформаційний або програмний, фінансово-бухгалтерський, аутсорсинг документообігу та використання інтернет-діяльності, кадровий, маркетинговий, логістичний, аутсорсинг в системі безпеки та в системі управління компанією [2].

Логістичний аутсорсинг являє собою придбання у третьої сторони послуг по управлінню запасами, транспортуванню товарів, його складуванню та всім зв'язаним з цими процесами бізнес-операціями [3].

До основних логістичних функцій, що найчастіше передаються на аутсорсинг стороннім організаціям відносять [4]: надання інформації про стадії процесу управління перевезеннями та відстеження вантажу; митне декларування та митне очищення вантажу; підготовка експортно-імпоротної та фрахтової документації; перевірка вантажного рахунка-фактури; організація вантажних перевезень до транспортного вузла або від нього; складське зберігання; координація транспорту на місцях (на умовах вантажовідправника); переговори стосовно транспортних тарифів; зв'язок з іноземними постачальниками; операції по комплектації виробів, маркуванню, пакуванню та інших подібних операцій; вибір вантажного перевізника; перевірка надійності виконання перевізниками договірних зобов'язань.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Проведений аналіз науково-практичної літератури свідчить про значний інтерес науковців до вивчення проблем пов'язаних з використанням аутсорсингу в різних сферах господарської діяльності. Слід зауважити, що переважна кількість наукових праць присвячені обґрунтуванню окремих теоретико-методологічних аспектів аутсорсингу інформаційних, фінансових, кадрових та логістичних послуг. Разом з цим, питання застосування аутсорсингу в діяльності вітчизняних авіатранспортних підприємств при управлінні ЛПА

недостатньо вивчені в науковому колі і, тому є актуальними та вимагають подальшого дослідження.

**Метою роботи** є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо застосування аутсорсингу як одного з ефективних методів управління ЛІА.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Наземне обслуговування в аеропортах – це сутність діяльності аеропортового бізнесу, те з чим перш за все стикається його клієнтура – перевізники, вантажовласники, пасажирів. Від того як організоване наземне обслуговування залежить не тільки задоволеність обслуговуванням, але й бізнес-показники, економічні та фінансові результати. Результати організації наземного обслуговування в різних країнах в більшості визначаються відношенням до нього [5].

На сьогоднішній день, більшість вітчизняних аеропортів збиткові та за відсутності сучасної логістичної інфраструктури не здатні забезпечити високоякісне обслуговування споживачів відповідно зі світовими стандартами. Основна проблема полягає в тому, що в українських аеропортах як і в більшості аеропортів інших пострадянських держав, залишилися стереотипи відношення до інфраструктурного обслуговування як до однієї з частин технологічного процесу, регламентованого нормативними актами ще 90-х років. На відміну від вітчизняних аеропортів, аеропорти більш економічно розвинутих країн розглядають логістичну інфраструктуру не тільки як складову технологічного процесу обслуговування, але і як частину авіаційного бізнесу, тобто в якості вагомого сегменту отримання прибутку та скорочення витрат. Також, слід звернути увагу на відмінність принципів управління інфраструктурними об'єктами та пов'язаними з ними процесами обслуговування. Так, у порівнянні з нашою країною, де процеси вантажообробки в більшості випадків здійснюються власно аеропортом (іноді застосовується частковий аутсорсинг на окремі види послуг), зарубіжні держави практикують залучення до співпраці незалежних спеціалізованих операторів (транспортно-логістичних провайдерів PL - аутсорсерів).

Для визначення перспективності застосування аутсорсингу в практиці українських аеропортів проведемо аналіз глобальних тенденцій розвитку даного спектру діяльності.

Отже, сьогодні на світовому ринку транспортно-логістичних послуг існує загальноприйнята класифікація, згідно якої виокремлюється п'ять типів логістичних провайдерів, кожний з яких характеризується відповідним рівнем складності вирішення управлінських задач (табл. 1).

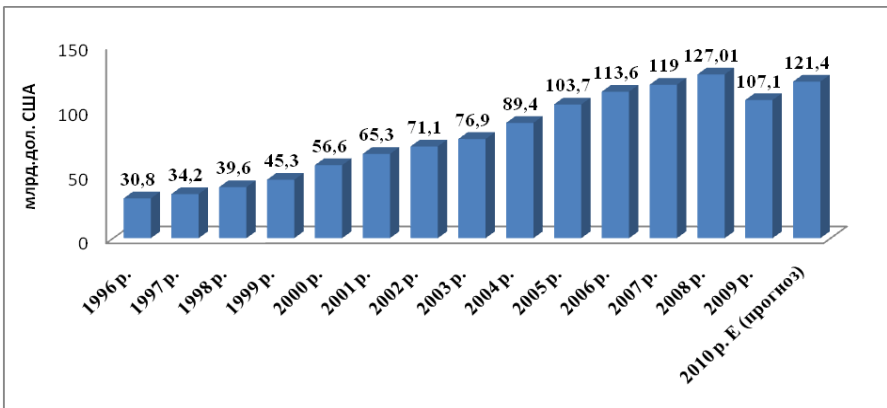
*Таблиця 1*

**Класифікація операторів (провайдерів) транспортно-логістичних послуг**  
**[6]**

<i>Тип оператора</i>	<i>Характеристика</i>
First Party Logistics (1PL)	Автономна логістика, всі логістичні операції виконує

	власно вантажовласник.
Second Party Logistics (2PL)	Традиційна логістика, стандартний спектр послуг по транспортуванню та управлінню складськими приміщеннями.
Third Party Logistics (3PL)	Контрактна логістика, передача основних логістичних функцій на аутсорсинг сторонній компанії.
Fourth Party Logistics (4PL)	Інтегрована логістика або інтеграція всіх компаній-учасників ланцюга постачання. Фактично це процес планування, управління та контролю всіх логістичних процедур одним постачальником послуг для реалізації довгострокових стратегічних цілей.
Fifth Party Logistics (5PL)	Інтернет-логістика – система планування, управління та контролю транспортно-логістичних процесів повного ланцюга доставки за допомогою інформаційних систем.

Доцільно звернути увагу на те, що ринок логістичного аутсорсингу 3-PL почав своє існування та продовжує розвиватися інтенсивними темпами у США. Так, за даними компанії «Armstrong & Associates» обсяг ринку 3-PL США з 1996 р. по 2009 р. зріс майже на 247 % (рис. 1).



**Рис. 1. Обсяг ринку 3-PL США [7]**

Під час аналізу статистичних даних встановлено, що у 2009 р. світовий внутрішній валовий продукт склав 58070 млрд. дол. США. Додана вартість логістичного сектору в структурі ВВП відповідає 11,4 % (6624 млрд. дол. США). Варто підкреслити, що загальносвітові доходи від 3-PL (аутсорсингу) в цьому році дорівнювалися 507,1 млрд. дол. США (табл.2).

Таблиця 2

## Світові показники діяльності логістичного сектору в 2009 р. [7]

<i>Регіон</i>	<i>ВВП, млрд. дол. США</i>	<i>Вартість логістичного сектору, млрд. дол. США</i>	<i>% логістичної вартості в структурі ВВП</i>	<i>Доходи від 3-PL, млрд. дол. США</i>
Північна Америка	16782,00	1641,40	9,8%	128,10
Європа	16180,00	1591,60	9,8%	162,30
Азійсько-тихоокеанський	14272,00	1779,10	12,5%	136,70
Південна Америка	2798,10	393,80	14,1%	26,00
Центральна Америка	136,50	20,60	15,1%	1,60
Австралія	930,80	97,90	10,5%	9,70
Арабські Емірати (Дубаї)	231,30	27,70	12,0%	2,80
Інші регіони (країни)	6738,60	1071,90	15,9%	39,90
РАЗОМ ЗА РІК:	58070,00	6624,00	11,4%	507,10

Згідно проведених досліджень компанії «Armstrong & Associates», до п'ятірки лідерів глобальних операторів 3-PL відносяться такі компанії як: DHL Supply Chain & Global Forwarding, Kuehne + Nagel, DB Schenker Logistics, Nippon Express Co. Ltd., CEVA Logistics (див. табл. 3).

Таблиця 3

## Рейтинг світових 3-PL операторів [7]

<i>№</i>	<i>3-PL оператор</i>	<i>Валовий прибуток, млн. дол. США</i>
1	DHL Supply Chain & Global Forwarding	32,494
2	Kuehne + Nagel	16,014
3	DB Schenker Logistics	15,696
4	Nippon Express Co. Ltd.	15,39
5	CEVA Logistics	7,637
6	C.H. Robinson Worldwide, Inc.	7,577
7	UPS Supply Chain Solutions	7,516
8	DSV A/S	6,856
9	SDV International Logistics	5,604
10	Agility	5,594
11	Panalpina World Transport (Holding) Ltd.	5,481
12	Toll Holdings Limited	5,129
13	DACHSER GmbH & Co. KG	4,504
14	Geodis	4,209
...	інші	....

За оцінками експертів, обсяг українського ринку транспортно-логістичних послуг складає близько 31,8-37,1 млрд. дол. США, а його потенціал оцінюється в межах 50 млрд. дол. США. В структурі вітчизняного ринку найбільшу частину займає внутрішня доставка вантажів - 45 % від його загального обсягу, по 25 % приходить на міжнародні перевезення вантажів і контрактну логістику та лише 5 % - на митно-брокерське обслуговування. Важливо додати, що логістична складова в вартості послуг зарубіжних транспортно-логістичних компаній майже на 22-25 % нижче ніж у українських, а це негативно впливає на конкурентоспроможність останніх. Тому, орієнтуючись на світовий досвід та існуючі тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг можна стверджувати, що Україна знаходиться лише на стадії становлення галузі, і в значному ступені поступається іноземним державам за якістю та комплексністю обслуговування.

Як свідчить статистика, попит на аутсорсинг в нашій країні поступово зростає, але переважна кількість підприємств до такої організаційної форми ведення бізнесу ще відносяться з застереженням. Таке становище обумовлюється, перш за все, недовірою замовників до компаній-аутсорсерів.

Якщо говорити про перспективи застосування аутсорсингу в аеропортовій діяльності, то тут слід відзначити два пріоритети. По-перше, професійний провайдер транспортно-логістичних послуг, за своєю специфікою, повинен мати доступ до активів підприємства (об'єктів логістичної інфраструктури) для забезпечення надання відповідного спектру послуг високої якості; по-друге, аеропорт володіючи об'єктами інфраструктури самостійно не має можливості створювати умови для якісного обслуговування потенційної клієнтури. До того ж, реалії сьогодення, вимагають скоординованої та синхронізованої роботи всіх ланок транспортно-розподільчого процесу не тільки в межах окремого авіапідприємства, але й упродовж повного ланцюга доставки. Звідси виходить, що, з одного боку, передача процесів вантажного обслуговування, які виконуються підрозділами та відповідними службами аеропорту спеціалізованим компаніям сприяє задоволенню сучасних ринкових вимог, а з іншого, придбання послуг логістичних провайдерів-аутсорсерів, що виконувалися авіапідприємством самостійно (утримання об'єктів інфраструктури, її модернізація та реконструкція тощо) дозволяє задовольнити внутрішні потреби аеропорту.

Для прийняття рішення про передачу функцій управління ЛПА на аутсорсинг необхідно спочатку відповісти на такі запитання: які саме процеси та функції доцільно передати на аутсорсинг? Яку вигоду отримує авіапідприємство від такої форми відносин? Якого провайдера обрати для ефективної співпраці?

Отже, в результаті проведеного дослідження авторами структурований наступний перелік процесів та об'єктів ЛПА, що можуть бути передані на аутсорсинг стороннім компаніям (табл. 4).

Таблиця 4

**Перелік основних процесів, що можуть бути передані аеропортом на аутсорсинг логістичним провайдером**

<i>Об'єкти ЛІА</i>	<i>Основні процеси</i>
<i>Складська інфраструктура</i>	
Склади; стелажі для імпортного (експортного) вантажу; холодильні камери; сховище; спеціальні зони зберігання; вантажні митні склади та інші розподільчі склади	Процеси зберігання вантажу
<i>Транспортна інфраструктура</i>	
Зони для завантаження (розвантаження) вантажних автомобілів, ПС; контейнерні площадки; вантажні автомобілі; дороги; гаражі та інше	Транспортування вантажу
<i>Маніпуляційна інфраструктура</i>	
Ліфти; підйомники; візки; роликові піддони; електронавантажувачі; інше маніпуляційне обладнання	Маніпуляційні процеси
<i>Пакувальна інфраструктура</i>	
Зони комплектації (розукомплектації); тара, пакувальне обладнання; маркувальні засоби та інше	Пакування, маркування, комплектування та т.п.
<i>Інформаційна інфраструктура</i>	
Засоби оргтехніки; засоби комунікації; програмне забезпечення організації та управління вантажопотоками; засоби кодування та інше	Інформаційна підтримка процесів вантажопереробки, кодування (декодування), моніторинг руху вантажного потоку та т.п.
<i>Фінансова інфраструктура</i>	
Зони для здійснення фінансових операцій; зони митного оформлення вантажу; зони для здійснення страхування вантажу та інше	Ліцензування, квотування, страхування, митне очищення вантажу та інше

На основі даних табл. 5. авторами сформований комплекс послуг, що може бути наданий аеропортом при тісній співпраці з логістичними та іншими операторами (аутсорсерами).

Таблиця 5

**Спектр пропонованих послуг аеропорту при співпраці з аутсорсерами**

<i>Назва послуги</i>
Ліцензування та квотування вантажів, що прямують у міжнародних напрямках
Підготовка митної та іншої необхідної комерційної документації
Оформлення необхідних сертифікатів, санітарних та інших свідоцтв
Організація та проведення декларування вантажів

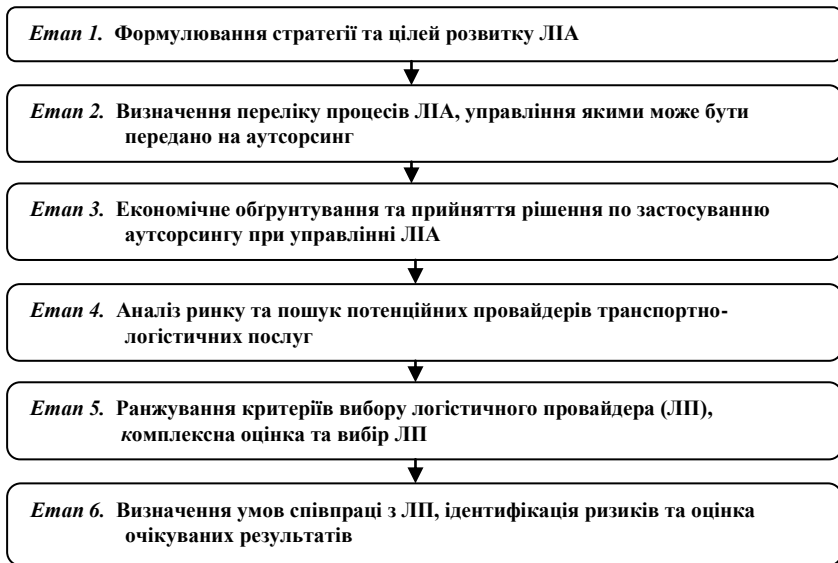
*Продовження табл. 5*

Організація документообігу при транспортному обслуговуванні (оформлення необхідної товарно-транспортної та при необхідності іншої документації)
Страхування вантажів
Проведення взаєморозрахунків між учасниками транспортно-логістичного процесу обслуговування вантажу «від дверей до дверей»
Представлення повного спектру складських послуг
Організація інтер- та мультимодальних перевезень вантажу
Транспортно-експедиторське обслуговування (прийом замовлень, оформлення транспортної та фінансової документації, супровід)
Інформаційна інтеграція всіх учасників логістичного ланцюга
Контроль руху вантажів на усіх етапах обслуговування на основі GPS, GPRS технологій
Моніторинг ринку вантажних перевезень і планування роботи аеропорту

Відомо, що аеропортове господарство для свого розвитку постійно вимагає масштабних та довгострокових інвестицій. На сьогоднішній день, ні держава, ні тем більш авіапідприємства не здатні самостійно реалізувати нові ефективні проекти. Тому, для формування, управління та подальшого розвитку ЛПА доцільно залучати до співпраці професійні компанії, які крім керування процесами транспортно-логістичного обслуговування будуть розробляти і впроваджувати концепції по оптимальному розвитку ЛПА та залученню додаткових інвестицій. До того ж, аутсорсер повинен вирішувати завдання по стимулюванню попиту на вантажні авіаційні перевезення та реалізувати заходи по розширенню кола аеропортової клієнтури (збільшення обсягів вантажопотоків аеропорту).

Процедура вибору можливого атсорсера є дуже складним організаційно-економічним завданням, яке пов'язано з проходженням та виконанням комплексу відповідних етапів (див. рис. 2).





**Рис. 2. Схема процедури вибору аутсорсера ЛПА**

На першому етапі даної процедури (див. рис. 2) визначаються стратегія розвитку ЛПА, її цілі та основні завдання. В залежності від потенціалу ЛПА авіапідприємством можуть реалізовуватися такі стратегії як: освоєння нових ринків транспортно-логістичних послуг з освоєним спектром логістичних послуг; розширення освоєного ринку транспортно-логістичних послуг з освоєним спектром логістичних послуг; покращення позицій на освоєному ринку транспортно-логістичних послуг; проникнення на нові ринки транспортно-логістичних послуг з розширеним спектром логістичних послуг; розширення освоєного ринку транспортно-логістичних послуг з новим спектром логістичних послуг; уходу з ринку транспортно-логістичних послуг. Варто додати, що при всіх варіантах стратегічного розвитку ЛПА головною метою повинно стати якісне та повне задоволення потреб вантажної авіаційної клієнттури. Серед локальних цілей ЛПА слід відзначити наступні: забезпечення ліквідності балансу та фінансової стійкості аеропорту; ефективність логістичної діяльності аеропорту; збільшення інвестиційної привабливості аеропорту; впровадження сучасних економічних методів управління; створення ефективної та гнучкої організаційної структури управління; збільшення обсягів вантажопотоку через аеропорт; впровадження сучасного обладнання та логістичних технологій; продуктивність (технічних засобів, технологічного обладнання, персоналу); вдосконалення системи мотивації персоналу; підвищення професіоналізму логістичного персоналу.



$$C_{\text{аоо}}^{\text{Е}^2\text{А}} = \frac{(\sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K \sum_{t=1}^T (\Delta Z_{jkt} + Z_{jkt}^{\text{аі}i} + Z_{jkt}^{\text{іаі} \text{ааі} \text{ааі}}) + \sum_{k=1}^K \sum_{t=1}^T KV_{kt})}{(1+e)^t}, \quad (2)$$

де  $\Delta Z_{jkt}$  - очікувані зміни вартості  $j$ -ї технологічної операції виконуваної  $k$ -м об'єктом ЛПА у  $t$ -му році;  $Z_{jkt}^{\text{аі}i}$  - додаткові поточні витрати на виконання  $j$ -ї технологічної операції  $k$ -м об'єктом ЛПА у  $t$ -му році;  $Z_{jkt}^{\text{іаі} \text{ааі} \text{ааі}}$  - непередбачувані витрати на виконання  $j$ -ї технологічної операції  $k$ -м об'єктом ЛПА у  $t$ -му році;  $KV_{kt}$  - капітальні витрати на утримання та розвиток  $k$ -го об'єкту ЛПА у  $t$ -му році;  $e$  – відсоткова ставка (ставка дисконту).

Оцінку ефективності управління ЛПА з найменшими витратами, виходячі з можливостей залучення до співпраці логістичних операторів можна визначити наступним чином:

$$\hat{E}_{\text{іі} \text{ааі} \text{ааі}}^{\text{ао}} = \frac{\tilde{N}_{\text{ааі} \text{ааі} \text{і}}^{\text{Е}^2\text{А}}}{\tilde{N}_{\text{аоо}}^{\text{Е}^2\text{А}}}. \quad (3)$$

Визначення коефіцієнту ефективності дозволяє встановити ступінь доцільності передачі ЛПА (її окремих об'єктів) на аутсорсинг. Якщо  $\hat{E}_{\text{іі} \text{ааі} \text{ааі}}^{\text{ао}} > 1$ , то найбільш ефективним управлінським рішенням стане співпраця аеропорту з логістичними провайдером, а якщо  $\hat{E}_{\text{іі} \text{ааі} \text{ааі}}^{\text{ао}} < 1$ , то всі процеси пов'язані з транспортно-логістичним обслуговуванням споживачів авіапідприємству доцільно виконувати самостійно.

На четвертому етапі проводиться аналіз наявних на ринку провайдерів транспортно-логістичних послуг. Ця процедура може виконуватися за допомогою проведення відкритих конкурсів, реклами, особистих контактів тощо. В результаті проведення вищезазначених заходів авіапідприємством формується список потенційних компаній-аутсорсерів.

Формулювання критеріїв вибору партнерів та їх ранжування здійснюється на п'ятому етапі. Серед основних критеріїв слід відзначити: якість транспортно-логістичного обслуговування, правовий статус аутсорсера його фінансова стабільність, успішний досвід при реалізації аналогічної діяльності, наявність сертифікованої підтримки та інше. Після визначення найбільш пріоритетних критеріїв відбору проводиться їх оцінка по кожному з потенційних партнерів. Необхідно додати, що в сучасній практиці найчастіше застосовуються аналітичний, експертний та компромісний методи вибору логістичного провайдеру. В залежності від обраного методу розраховується

інтегральна оцінка для всіх компаній та визначається ЛП з максимальним рейтингом.

Після вибору компанії-аутсорсера, на шостому етапі визначаються умови співпраці з ЛП, проводиться ідентифікація ризиків та оцінюються фактичні результати від аутсорсингу з очікуваними, розглядається питання про продовження партнерських відносин. Важливим завданням для авіапідприємства є своєчасне виявлення ризиків  $R_{\alpha\beta\delta}^{\tilde{E}^2\tilde{A}}$ , а також пов'язаних з ними фінансових втрат та запровадження заходів щодо їх мінімізації:

$$\sum_{\gamma=1}^Y \sum_{k=1}^K \tau_{\gamma k} \cdot \phi_{\gamma k} \rightarrow \min \quad (4)$$

де  $\tau_{\gamma k}$  - ймовірність виникнення  $\gamma$ -го ризику аутсорсингу ЛПА ( $\gamma=1;Y$ ) при управлінні  $k$ -м об'єктом ЛПА;  $\phi_{\gamma k}$  - можливі фінансові втрати від  $\gamma$ -го ризику аутсорсингу ЛПА  $k$ -м об'єктом ЛПА.

**Висновки та перспективи подальших наукових розробок у даному напрямі.** В результаті проведеного дослідження встановлено, що одним з перспективних методів оптимізації діяльності аеропорту є передача функцій управління об'єктами логістичної інфраструктури та пов'язаних з ними процесів обслуговування зовнішнім спеціалізованим компаніям (аутсорсерам). Аутсорсинг ЛПА як ефективна модель розвитку аеропортового бізнесу сприяє досягненню авіапідприємством конкурентних переваг як на вітчизняному, так і на світовому ринках транспортно-логістичних послуг, дозволяє підвищити якість транспортно-логістичного обслуговування аеропортової клієнтури та отримати оптимальні логістичні витрати упродовж повного ланцюга доставки.

Запропоновані методичні положення по застосуванню аутсорсингу при управлінні ЛПА мають практичну цінність та можуть бути використані вітчизняними авіапідприємствами для реалізації їх стратегічних завдань. Наступним важливим напрямком наукового дослідження може стати розробка організаційно-економічного механізму аутсорсингу ЛПА.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аутсорсинг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Аутсорсинг>.
2. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие [Текст] / Д.М. Михайлов. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
3. Логистический аутсорсинг предприятий и логистика бизнес-программ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.direxions.org/ru/services/extra/logistical\\_outsourcing/](http://www.direxions.org/ru/services/extra/logistical_outsourcing/).
4. Джонсон Дж. Современная логистика, 7-е издание: пер. с англ. [Текст] / Дж. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу, П. Мерфи-мл. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 624 с.

5. Система организации наземного обслуживания в аэропортах России и экономически развитых странах. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.aex.ru/docs/2/2010/9/22/1160/print](http://www.aex.ru/docs/2/2010/9/22/1160/print).

6. 3PL или дистрибьютор: альтернативы развития. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.clogic.ru/attachments/038\\_3PL%20или%20дистрибьютор\\_К.Толмачев.pdf](http://www.clogic.ru/attachments/038_3PL%20или%20дистрибьютор_К.Толмачев.pdf).

7. Third-Party Logistics (3PL) Market Information. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.3plogistics.com/3PL\\_Market\\_Information.htm](http://www.3plogistics.com/3PL_Market_Information.htm)