

УДК 339.97(045)

**РУМЯНЦЕВ А.П.**,  
д.е.н., професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу  
Навчально-наукового інституту міжнародних відносин  
Національного авіаційного університету  
**ЯРЕМОВИЧ П.П.**,  
к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту Університету сучасних знань

### РОЛЬ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

***Анотація.** У статті досліджується роль логістичних послуг у розвитку міжнародних торговельних відносин. Виокремлені сучасні тенденції інноваційного розвитку логістичних послуг. Розкрито їх вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємств та створення господарських логістичних комплексів в системі міжнародних транспортних коридорів. Проаналізовані політико-економічні фактори впливу логістичних послуг на міжнародні торговельні потоки в умовах глобальних флуктуацій.*

***Ключові слова:** логістичні послуги, міжнародні торговельні відносини, господарські логістичні комплекси, міжнародні транспортні коридори, міжнародні торговельні потоки.*

**Румянцев А.П.**, д.э.н., профессор, профессор кафедры международных экономических отношений и бизнеса Учебно-научного института международных отношений Национального авиационного университета  
**Яремович П.П.**, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления Университета современных знаний

### РОЛЬ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В РАЗВИТИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

***Аннотация.** В статье исследуется роль логистических услуг в развитии международных торговых отношений. Выделены современные тенденции инновационного развития логистических услуг. Раскрыто их влияние на внешнеэкономическую деятельность предприятий, создания хозяйственных логистических комплексов в системе международных транспортных коридоров. Проанализированы политико-экономические факторы влияния логистических услуг на международные торговые потоки в условиях глобальных флуктуаций.*

***Ключевые слова:** логистические услуги, международные торговые отношения, хозяйственные логистические комплексы, международные транспортные коридоры, международные торговые потоки.*

**Rumyantsev A.P.**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of International Economic Relations and Business, Educational and Research Institute of International Relations of the National Aviation University.  
**Yaremovich P.P.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Department of Economics and Management University of Modern Knowledge

### THE ROLE OF LOGISTICS SERVICES IN DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL TRADE RELATIONS

***Abstract.** The article investigates the role of logistics services in the development of international trade relations. The modern tendencies of innovative development of logistics services are distinguished. Their influence on foreign economic activity of enterprises and creation of economic logistic complexes in the system of international transport corridors is revealed. The political and economic factors of the influence of logistics services on international trade flows in the conditions of global fluctuations are analyzed.*

***Key words:** logistics services, international trade relations, economic logistic complexes, international transport corridors, international trade flows.*

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку міжнародних торговельних відносин та їх розгляд як стратегічного ланцюга взаємодії національних суб'єктів господарювання, зокрема учасників зовнішньоекономічної діяльності, відображають інноваційний розвиток логістичних послуг. Створення ефективної мережі господарських логістичних комплексів в системі міжнародних транспортних коридорів сприяють виникненню новітніх логістичних послуг та потребують визначення напрямів їх впливу на інтенсифікацію міжнародних торговельних відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз розвитку міжнародних торговельних відносин та впливу на них логістичних послуг є предметом дослідження значного кола науковців. Серед них варто відмітити публікації Блюменау Д., Даніельса Д., Стиглера Дж., Кругмана П., Котлера Ф., Бураківського І., Заблоцької Р., Сіденко С., Філіпенка А., Шниркова О. та ін.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні ролі логістичних послуг у розвитку міжнародних торговельних відносин в умовах глобальних флуктуацій.

**Виклад основного матеріалу.** Важливою умовою у розвитку міжнародних торговельних відносин, спрямованості міжнародних торговельних потоків, розвитку транспортно-логістичної інфраструктури є надання зацікавленим споживачам якісних логістичних послуг. Особливо зростає їх роль для компаній, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, створенням господарських логістичних комплексів (ГЛК), розвитком

міжнародних транспортних коридорів (МТК). Звертаючись до концептуальних основ побудови партнерських відносин у міжнародній торгівлі, варто відзначити, що сьогодні одним з перспективних напрямків вивчення даного феномену є процеси злиття логістичних компаній, в рамках якого і відбувається дослідження сучасних відносин, що виникають в результаті соціально-економічної взаємодії ділових партнерів. Даний підхід визначає, що запорука успішності транспортно-логістичного бізнесу складається, насамперед, у взаємодії ділових партнерів, заснованому на тривалому співробітництві, що передбачає формальні і неформальні відносини між учасниками. Саме завдяки розвитку партнерських відносин формуються передумови для розробки інноваційних підходів до процесу управління міжнародним логістичним бізнесом.

Потрібно також відзначити, що саме в напрямку поглинання і злиття компаній розвивався сучасний ринок транспортно-логістичних послуг. У зв'язку з цим багато транспортно-логістичних, логістичних, посередницьких, торговельних компаній вступили в партнерські відносини, створили єдині центри обробки, перевалки та доставки вантажів. Ці процеси дають змогу стверджувати, що сьогодні загальний обіг європейського ринку логістичних послуг складає більше 600 млрд. євро, тому логістичні компанії все частіше опиняються в центрі уваги міжнародних торговельних відносин. Приблизно 30% логістичних функцій у всіх галузях економіки щорічно передається їм в управління [1]. При цьому до 2020 року експерти передбачають чотирикратне збільшення обсягів світової торгівлі, що зумовить багаторазове збільшення попиту на логістичні послуги.

У міжнародній торгівлі все більше значення надається логістиці, насамперед із-за величезного потенціалу економії коштів. Витрати на логістичний процес, що зв'язує виробника споживчих товарів і торгівлю, становлять від 10 до 20% всієї вартості товару, вважають експерти в області логістики. На жаль, ринок логістичних послуг України розвинений не так сильно, тому частка сектору перевезень та експедирування вантажів усіма видами транспорту становить 55%, сектору складських послуг – 13% і сектору послуг по інтеграції та управлінню ланцюгами постачань – 32% [2]. Послуги по експедируванню вантажів складають більше половини всіх логістичних послуг, що є суттєвим стимулом для розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, враховуючи передусім будівництво господарських логістичних комплексів.

Сьогодні розвиток господарських логістичних комплексів стає одним із перспективних напрямів розвитку світової економіки. Зважаючи на транзитні можливості, потенціал виробничої галузі кожної країни пріоритетне значення має належати розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, з метою її ефективної інтеграції у міжнародні транспортні коридори. Це підвищує здатність кожної країни світу використовувати свій власний геостратегічний потенціал на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг. Тому основні зусилля країн світової спільноти мають бути спрямовані на розвиток власної транспортної та будівельної галузей, вдосконалення механізмів створення господарських комплексів та надання цивілізованих інноваційних продуктів на міжнародному транспортно-логістичному ринку послуг.

Цьому сприятиме, по-перше, постійна взаємодія міжнародних транспортно-логістичних і девелоперських компаній, що дозволить розробити механізми виваженої політики розвитку господарських комплексів з урахуванням інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. По-друге, вдосконалення економіко-організаційних інструментів створення господарських логістичних комплексів в кожній країні. Тут вирішальне значення має виділення перспективних напрямів розвитку господарських логістичних комплексів, вибір найбільш вдалих місць розташування та рентабельних форм організації управління функціонуючими об'єктами. Заслугує на особливу увагу також середовище, в якому функціонує такий об'єкт, оскільки, воно має бути найбільш ефективним, з точки зору руху товаропотоків, залучення кваліфікованої робочої сили. По-третє, здійснення маркетингових досліджень щодо попиту на послуги господарського логістичного комплексу з боку потенційних орендаторів, учасників зовнішньоекономічної діяльності, транспортно-логістичних компаній.

Оскільки структури, які сприяють міжнародній діяльності, можуть знаходитись безпосередньо на території об'єкта, це дає ГЛК суттєві переваги за рахунок логістики руху товару і організації процесу митного оформлення вантажів. Для компаній, які стають учасниками ЗЕД ці факти являються ключовими при виборі транспортно-логістичного оператора. Підписання з ГЛК угоди про співпрацю дозволяє учасникам ЗЕД вивільнити свої ресурси для заняття основною діяльністю, передавши управлінській компанії ГЛК, в аутсорсинг, наступні операції: замовлення товару та його оплати, доставку й розмитнення. При цьому, ГЛК заключає зовнішньоторговельний контракт із продавцем та договір на перевезення товару, підписує договір із митним брокером на надання послуг по митному оформленню товару, контролює доставку товару. Відзначаючи переваги співпраці з ГЛК, варто додати, що ця схема є ефективною тоді, коли управляюча компанія буде надавати учасникам зовнішньоекономічної діяльності максимальний перелік послуг.

Основною послугою для учасників зовнішньоекономічної діяльності є правильне, професійне надання послуг по оплаті міжнародних господарських контрактів, розроблення законних шляхів руху за кордон грошових коштів. Особливо це актуально сьогодні на тлі боротьби митних органів окремих країн із недобросовісними імпортерами, які не хочуть підписувати прямі міжнародні господарські контракти із виробниками товарів. Купуючи товар за кордоном, вони оформляють контракти із офшорними компаніями, що дає змогу занижувати митну вартість товару й, таким чином, ухилятися від сплати митних платежів у повному обсязі. Одним із дієвих механізмів вирішення питання визначення закордонного виробника товару і, відповідно, фактичної вартості його товару є чіткий і прозорий шлях руху грошових коштів при міжнародній торговельній операції.

Суттєвим фактором у ефективному вирішенні проблем логістики є залучення професійних кадрів і матеріальних ресурсів для виконання міжнародних торговельних угод. Глобалізація світових товарних ринків, посилення конкуренції та постійно зростаючі вимоги компаній до якості логістичного обслуговування

активізували розвиток практики аутсорсингу, тобто залучення контрагентів для виконання комплексу логістичних послуг.

Логістичні компанії все активніше шукають шляхи зниження логістичних витрат і підвищення ефективності ланцюгів поставок. Одним із дієвих механізмів вирішення цієї проблеми безумовно є логістичний аутсорсинг, що включає в себе по-перше, економію коштів завдяки оптимізації операційних витрат. По-друге, спеціалізацію та профільну діяльність. По-третє, високий професіоналізм персоналу, що обслуговує товарні потоки, надає консультації. По-четверте, ефект масштабності. Логістичні компанії можуть швидко адаптуватися до змін на ринку транспортно-логістичних послуг, на які суттєво впливають трансформаційні процеси, що відбуваються у міжнародних торговельних відносинах.

Потрібно зауважити, що в економічній літературі аутсорсинг логістичних послуг отримав назву контрактної, сторонньої логістики або *third-party logistics* (3PL). Прийнято вважати, що аутсорсинг у логістичній діяльності – це стратегічна основа для консолідації бізнесу та створення такого бізнес-середовища, при якому компанії самі перетворюватимуть можливості ринку на створення прибутку для обох сторін аутсорсингових відносин.

Варто відмітити, що контрактні логістичні операції вперше стали популярними серед європейських і північноамериканських компаній. Залучення зовнішніх посередників для виконання часткових або всіх логістичних функцій мало ключове логічне обґрунтування. З посиленням глобальної конкуренції компанія повинна зосередити зусилля на основній діяльності, що має вирішальне значення в конкурентній боротьбі на профільному ринку, а інші непрофільні операції доцільно передати на виконання вузькоспеціалізованим посередникам. Як відзначається у дослідженні Ж. Фуллера однією з важливих причин зростання послуг 3PL є те, що логістичні компанії можуть надавати диференційовані послуги залежно від побажань компаній-замовників [3, с.92].

На наш погляд, стратегія розвитку контрактної логістики має ґрунтуватись на діяльності, пов'язаній із проведенням глобальних логістичних операцій і збільшенням пропозиції послуг, які вписуються в глобальні транзакції у межах глобальних виробничих ланцюгів. Відповідна стратегія може бути використана для посилення компетенцій 3PL-компаній стосовно розуміння специфічних митних процедур певних країн, обслуговування портових операцій, визначення точок сполучення при оформленні необхідної документації імпортно-експортних послуг та ін. Логістична компанія рівня 3PL повинна пропонувати унікальні логістичні рішення з обслуговування транспортних суден, що рухаються міжнародними водними транспортними коридарами, вдосколювати логістичні процеси обслуговування торговельних суден в морських портах, розробляти глобальні ІТ платформи.

Сьогодні логістичні компанії пропонують диференційоване обслуговування через інвестування в новітні технології управління логістичними процесами. Характер таких стосунків між компаніями, що займаються зовнішньоторговельною діяльністю та аутсорсерами логістичних послуг включає різні варіанти, від вузьких (що обмежуються конкретними видами діяльності, такими як транспорт) до широких (що охоплюють основну діяльність в усьому ланцюгу поставок). П. Багчи і Г. Вирума допускають, що в контексті аутсорсингу «вантажовідправник і постачальник логістичних послуг вважають себе партнерами в довгостроковій перспективі», а відтак націлені на довгострокову перспективу [4, с. 193]. Інші дослідники дотримуються погляду, що аутсорсинг логістичних послуг має скоріше стратегічний характер, ніж тактичний [5].

Посилення ролі логістичних послуг у міжнародній торгівлі у значній мірі залежить від сутнісних тенденцій її розвитку в умовах глобалізації. Сучасний етап розвитку світової торгівлі свідчить про її неуплине зростання. Вона залишається основною формою міжнародних торговельних відносин і набуває все нових рис, які розкривають її багатогранні можливості як вагомого чинника стабільного функціонування національних господарств країн світового співтовариства. До головних сутнісних тенденцій, що сьогодні притаманні світовій торгівлі варто віднести те, що по-перше, останнім часом відзначається збільшення масштабів світової торгівлі. Це проявляється у зростанні обсягу світового зовнішньоторговельного обороту, постійній диверсифікації товарів, послуг, що реалізуються на світовому ринку.

По-друге, стрімко розширюється структура сучасного світового товарного ринку. Зараз суб'єктами зовнішньоторговельних зв'язків виступають всі країни світу, інтеграційні об'єднання, міністерства, відомства окремих держав, транснаціональні та багатонаціональні компанії, підприємства і окремі фізичні особи, їх різноманітні об'єднання. З іншого боку розширюється галузева структура світової торгівлі, яка зорієнтована на все більше охоплення зовнішньоторговельними відносинами галузей та видів національного виробництва країн світу.

По-третє, відбувається зростаюча інтенсифікація світової торгівлі. Насамперед це відбивається на її динаміці. Зараз темпи зростання експортно-імпортних операцій у більшості держав світового співтовариства постійно випереджають, наприклад темпи зростання їх промислового виробництва. Іншими показниками, що свідчать про наявність цієї тенденції у розвитку світової торгівлі, є зростаюча частка зовнішньоторговельного обороту у валовому внутрішньому продукту країн світу, частка експорту та імпорту на душу населення в окремих державах, їх інтеграційних об'єднаннях, регіонах.

По-четверте, у становленні світового товарного ринку варто виділити пріоритетні орієнтири сучасного розвитку. Тут, перш за все, слід відзначити переміщення у світовому зовнішньоторговельному обороті центру ваги у сферу міжнародної торгівлі інноваційними товарами. Іншим перспективним напрямом розвитком світового товарного ринку є переважна реалізація на світовому ринку товарів, що визначають науково-технічний прогрес. Особливо слід виділити інноваційний напрям розвитку світової торгівлі. Він передбачає, в

першу чергу, сприяння підприємництву, його міжнародним формам, де оперативні і ефективно використовуються переваги та новітні досягнення, що концентруються у світовому виробничому та науково-технічному потенціалі.

Варто зазначити, що для ефективного і сталого функціонування міжнародних торговельних відносин необхідна стабільна політико-економічна ситуація у світі, і в окремих регіонах зокрема. Світові ринки товарів і послуг, у тому числі логістичних послуг, в останнє десятиліття піддавались значному військово-політичному впливу. Суттєві зміни відчули сировинні ринки, оскільки, події на Сході України, геополітична напруженість на Близькому Сході призвели до змін у напрямках товароруку, зокрема газу, нафти, електроенергії. Перерозподілу товаропотоків і зміна географічної структури світових товарних ринків значною мірою сприяли досить болючому в цивілізаційному плані переходу до багатополярності світового господарства. Враховуючи зазначене варто відмітити, що пріоритетним розвитком світової товарної кон'юнктури є підвищення рівня регулювання ряду ринків з гуманітарних мотивів.

У період економічної кризи, подолання складних ситуацій гуманітарного та економічного характеру можливе лише при професійному реагуванні на зміну співвідношень елементів ринкового механізму за базовим продовольчими товарами, що зумовило активізацію впливу регуляторних імпульсів на пропозицію, попит і, відповідно, ціни. Варто зазначити, що при цьому йде постійний пошук напрямків вдосконалення регулювання функціонування світового товарного ринку міжнародними організаціями. Так, у рамках СОТ ведуться пошуки відповіді на питання, в яких умовах торгівля на світових ринках товарів і послуг може позитивно вплинути на ефективний розвиток економіки держав світового співтовариства. У доповідях СОТ зазначається, що за період з 2000 р. по теперішній час у цьому контексті можна виділити чотири основні тенденції.

По-перше, прискорення економічного зростання в країнах, що супроводжується поживленням міжнародної торгівлі та змінами в її регулюванні, переважно у вигляді зниження митних тарифів, послабленням нетарифних методів регулювання, покращенням інвестиційного клімату, розвитком інфраструктури, зокрема, створенням міжнародних господарських комплексів.

По-друге, розширення та поглиблення глобальних ланцюжків вартості, що отримали активний розвиток на сучасному етапі. Залучення до створення таких ланцюжків дозволяє багатьом країнам, переважно тим, що розвиваються, покращувати свої макроекономічні показники. Більш успішними в цьому контексті є ті країни, де сформовано відповідне бізнес-середовище, створено сприятливий інвестиційний клімат, відповідна транспортно-логістична інфраструктура.

По-третє, суттєво змінили ситуацію на світових товарних ринках безпрецедентні коливання цін на сировинні товари і продовольство. Флуктуаційні коливання на енергоносії призвели до різкого подорожання товарів і послуг, створивши їх дефіцит. Важливим є і те, що при таких змінах важко визначити кінцеву вартість товарів і послуг.

По-четверте, макроекономічні шоки, що суттєво впливають на розвиток світових ринків, зокрема, ринок науково технічних інновацій. Це сприяє підвищенню рівня наукомісткості товарів, зниженню матеріаломісткості та енергоємності готових продуктів, поглибленню зовнішньоторговельних зв'язків, що суттєво змінилися під військово-політичним впливом. До умов, що мають суттєвий вплив на розвиток світового товарного ринку варто віднести зміни клімату, епідемії, наслідки руйнівних стихійних лих, купівельну спроможність населення у постраждалих регіонах, обсяг родючих земель, забезпеченість водними ресурсами [6].

Сукупність цих умов сформувала на сучасному етапі нові вектори розвитку міжнародних ринків товарів і послуг. Геополітична нестабільність на різних континентах спричинила перерозподіл логістичних напрямів міжнародних торговельних потоків. Відбувається розширення торгівлі енергоресурсами, сировиною між промислово розвиненими країнами. При цьому, що темпи зростання торгівлі сировинними товарами завжди випереджали темпи зростання виробництва, масштаб торгівлі змінюється в бік підвищення обсягів. Одночасно відбувається ускладнення товарної структури міжнародної торгівлі за рахунок зростання частки напівфабрикатів, що змінюють свої характеристики у відповідь на зміну навколишнього середовища [7].

У зв'язку із цим, проведення міжнародних торговельних операцій варто реалізовувати завдяки функціонуванню міжнародних та національних транспортно-логістичних систем, ефективність яких передбачає зменшення транспортних витрат, що своєю чергою вимагає рішучих дій з розробки та впровадження інноваційних логістичних проектів, відповідної транспортно-логістичної інфраструктури. Останні тенденції перенаправлення світових товарних потоків висувають до транспортно-логістичної галузі вимоги щодо збільшення швидкості перевезень, і тому, модернізовані автошляхи, вузлові станції, морські і аеропорти повинні бути високошвидкісними та багатофункціональними. Такі вимоги до транспортно-логістичної інфраструктури суттєво збільшують вартість будівельних і експлуатаційних витрат. Зіставлення вартісних витрат в сукупності підтверджує, що старі технології більше неактуальні, а вирішення проблем транспортно-логістичної галузі можливо лише на світовому рівні при використанні інноваційних технологій.

**Висновок.** В умовах вільного переміщення товаропотоків, трансформації міжнародних ринків товарів і послуг відбувається зменшення кількості національних логістичних терміналів, їх заміна єдиними міжнародними господарськими комплексами, що означає зменшення числа елементів інфраструктури. Одночасно з формуванням регіональних розподільчих центрів, великими компаніями-виробниками товарів створюються господарські об'єкти, що здійснюють накопичення, переробку, обслуговування, розділення і поставку своїх товарів у регіональному масштабі. У зв'язку з цим потрібно відмітити, що спостерігається тенденція до консолідації європейських міжнародних господарських центрів, об'єднання їх у логістичні євро платформи. Це

дає змогу консолідувати великі партії товару для подальшої трансформації у єдиний міжнародний логістичний торговельний потік на світовому ринку товарів і послуг, який формується в умовах глобалізації. Сучасний міжнародний товарний ринок характеризується складним переплетінням умов і факторів кон'юнктури, результатом взаємодії яких варто вважати трансформативні зміни його розвитку. Необхідно відзначити, що хронологічний збіг макроекономічних шоків, флуктуаційний розвиток товарних ринків окремих країн світу, геополітична нестабільність призвели до трансформації світових торговельних потоків. Зміна кон'юнктури світових товарних ринків під впливом інноваційних підходів до використання логістичних послуг, потребує переосмислення методики вивчення їх сучасного розвитку. Ці тенденції варто враховувати при обґрунтуванні пріоритетних логістичних орієнтирів розвитку міжнародних торговельних відносин в умовах інтенсифікації глобальних процесів у світовому господарстві.є

#### *Перелік використаних джерел*

1. Заблоцька Р. О. Система інституційного регулювання світової торгівлі послугами : монографія. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2008. 368 с.
2. Заблоцька Р.О., Мамедов К.А.Сприяння ефективних логістичних послуг в міжнародній торгівлі // Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2017. Вип.131. С.121–130.
3. Сумець О.М. Логістичні системи і ланцюги постачань: навчальний посібник. 2–ге вид., Харків: КП «Міська друкарня», 2013. 194 с.
4. Хвищун Н.В., Мороз О. Д. Регіональні логістичні системи: теорія та практика. Монографія.Луцьк: РВВ ЛНТУ. 2011. 264 с.
5. ХмараМ. П.Міжнародна фрагментація ефективності управління в глобальних ланцюгах нарахування вартості // Міжнародні відносини Серія "Економічні науки",2015.№ 5. URL:[http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/viewFile/2649/23551](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/viewFile/2649/23551)(дата звернення: 26.02.2017).
6. Шнирков О.І., Копійка В.В., Муравйов В.І. Україна – Європейський Союз: економіка, політика, право: Монографія. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. – 268 с.
7. Офіційний сайт СОТ: <https://www.wto.org/> Офіційний сайт СОТ: <https://www.wto.org/>
8. Friedman M. Optimum of Money / The Optimum Quantity of Money and Other Essays. – Chicago: Aldine Publishing Company, 1969. – 346 p.
9. Trade and Development Report. UNCTAD. Geneva, 2013 [Electronic resource]. URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdr2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdr2013_en.pdf) (accessed: 28.03.2015)
10. Bair J. Frontiers of commodity chain research. CA: Stanford University Press.Stanford. 2009.281p.
11. Bask A. Relationships between 3PL providers andmembers of supply chains—a strategic perspective // Journal of Business and Industrial Marketing. Vol.16, Issue 6. 2001. pp. 470–486.
12. Fuller J., O'Connor J., Rawlinson R.Tailored logistics: the next advantage // Harvard Business Review. Vol 71, Issue 3.1993. pp. 87–98.