

УДК 65.012.34

Григорак М.Ю.  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри логістики  
Національного авіаційного університету

## СТРАТЕГІЯ МАКРОСЕКМЕНТУВАННЯ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

## MACRO-SEGMENTATION STRATEGY FOR THE LOGISTICS MARKET IN UKRAINE

### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено важливість та критерії сегментації ринку логістичних послуг в Україні як ефективного засобу отримання конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Автором запропоновано багаторівневий та багаточинний метод сегментування, доведено необхідність вертикальної та горизонтальної сегментації, розроблено піраміду логістичних послуг, а також визначено основні сегменти логістичних послуг за запропонованими рівнями. На основі статистичних даних та експертних оцінок проведено оцінювання кількісних меж виділених сегментів, а також представлено структуру вітчизняного ринку логістики. Проведено аналіз зрілості ринку логістичних послуг в Україні порівняно з іншими країнами, а також доведено гіпотезу про значний потенціал його зростання у майбутньому.

**Ключові слова:** макросегментування ринку, вертикальна та горизонтальна сегментація, модель сегментування, логістичні послуги, постачальник логістичних послуг.

### АННОТАЦИЯ

В статье исследованы значимость и критерии сегментации рынка логистических услуг в Украине как эффективного средства получения конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности национальной экономики. Автором предложен многоуровневый и многофакторный метод сегментации, доказана необходимость вертикальной и горизонтальной сегментации, разработана пирамида логистических услуг, а также определены основные сегменты логистических услуг по предложенным уровням. На основе статистических данных и экспертных оценок проведена оценка количественных границ выделенных сегментов, а также представлена структура отечественного рынка логистики. Проведен анализ зрелости рынка логистических услуг в Украине по сравнению с другими странами, а также доказана гипотеза о значительном потенциале его роста в будущем.

**Ключевые слова:** макросегментирование рынка, вертикальная и горизонтальная сегментация, модель сегментирования, логистические услуги, логистический сервис, поставщик логистических услуг.

### ANNOTATION

The article analyzes the importance and criteria of segmentation of the logistic services market in Ukraine as an effective way of obtaining competitive advantages and increasing the competitiveness of the national economy. The author proposed a multilevel and multifactorial segmentation method, proved the necessity of vertical and horizontal segmentation, developed the pyramid of logistic services and identified the main segments of logistic services at the proposed levels. The author conducted an estimation of the quantitative boundaries of the selected segments, made on the basis of statistical data and expert assessments, and presented the structure of the national logistics market. The maturity of the logistics services market in Ukraine was analyzed in comparison with other countries and the hypothesis about the significant potential of its growth in the future was proved.

**Keywords:** macro segmentation of market, vertical and horizontal segmentation, segmentation model, logistic services, provider of logistic services.

**Постановка проблеми.** У багатьох розвинутих країнах логістику вважають національним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність національної економіки. Пояснює цей феномен той факт, що сектор логістичних послуг зростає значно швидше, ніж інші галузі економіки. Логістика визначає профіль багатьох національних економік. Зокрема, в Нідерландах розміщено 57% усіх європейських дистрибуторських центрів із США, 75% з яких працюють на умовах аутсорсингу. В Китаї логістику визнали стратегічною галуззю. Об'єднані Арабські Емірати стали світовим хабом з реекспорту, повітряним та морським коридором між країнами Близького Сходу, Азії та Північної Африки, створивши вільну економічну зону і забезпечивши доступність, швидкість та ефективність транспортно-логістичних послуг. Стан та тенденції розвитку національних та глобального ринків логістики привертають увагу дослідників уже протягом десятиріч, зокрема в Україні. Постійний моніторинг, якісна діагностика і правильне сегментування дають змогу виявити основні тенденції і тренди майбутнього розвитку, популяризувати кращий досвід постачальників логістичних послуг, порівняти поточний стан національного ринку з глобальними трендами і ринками інших країн.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам сегментування ринків приділена значна увага у більшості публікацій з маркетингу. Зокрема, в публікаціях [1-2] сформульовано основні теоретичні положення щодо розробки стратегії сегментування галузевих ринків, О.Я. Лотиш акцентував увагу на використанні сегментації як інструмента стратегічного аналізу галузі [3], А.В. Череп, М.Ю. Белікова розробили практичні рекомендації щодо процедури і методів виділення окремих сегментів ринку машинобудівної продукції [4], Г.В. Заячківська – міжнародних туристичних послуг [5]. В роботі А.П. Карасева сформульовано концепцію макросегментування споживчих ринків [6]. З іншого боку, є чимало наукових публікацій, присвячених аналізу стану та структури ринку логістичних послуг в Україні [7], визначенню етапів або перспектив його розвитку [8-9]. В окремих працях зарубіжних авторів сформульовано методичні підходи до сегментування ринку логістичних послуг [10].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проведений літературний огляд засвідчив, що проблеми теоретичного обґрунтування макросегментування ринку логістичних послуг в Україні з точки зору впливу логістичної галузі на стратегію розвитку національної економіки залишаються досі недостатньо дослідженими, що визначило актуальність та мету статті.

**Мета статті** полягає у розробці теоретичних положень стратегії і процедури макросегментування ринку логістичних послуг в Україні, узагальненні результатів кабінетних та польових досліджень стану та тенденцій вітчизняного сектору логістики, структуруванні основних сегментів, визначенні їх кількісних меж та порівнянні з міжнародними ринками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нові парадигми глобального економічного розвитку та економічні трансформації, що відбуваються в Україні у зв'язку з імплементацією угоди про Асоціацію з ЄС, обумовлюють необхідність якісних змін і розвитку логістики в Україні. Світовий досвід свідчить про те, що країни з високим рівнем ефективності логістики здатні забезпечувати підприємствам доступ на міжнародні ринки за допомогою надійних ланцюгів поставок. Країни з низькою логістичною ефективністю мають високі логістичні витрати, що негативно впливає на конкурентоспроможність національної економіки.

Ми змушені констатувати, що під впливом економічної кризи, геополітичних факторів та військових дій на сході країни протягом останніх декількох років спостерігались стагнація і навіть деградація ринку логістичних послуг, що супроводжувалось зменшенням обсягів вантажних перевезень, збільшенням вакантності складських об'єктів, демпінгом цін на послуги, скороченням обсягів логістичної діяльності, фактичною втратою транзитних потоків.

Відповіддю на очікування бізнесу і усвідомлення значення логістики для економічного зростання держави стало створення при Кабінеті Міністрів України у січні 2017 року логістичного комітету, метою якого є прискорення реформ транспортної інфраструктури України, відбір та реалізація інвестиційних проектів, що сприятиме якісним змінам на ринку логістичних послуг і стимулюванню логістичної діяльності в тих сферах, які реалізують транзитний та експортний потенціали держави.

Більшість фахівців з маркетингу вважають, що сенс сегментації ринку полягає не тільки й не стільки в тому, щоб виділити особливі групи споживачів, але й в тому, щоб віднайти тих, хто зараз (або в майбутньому) висуває специфічні вимоги до даного продукту та є найбільш привабливими сегментами ринку. Ми підтримуємо точку зору А.П. Карасева про необхідність розробки окремої концепції макросегментації споживчих ринків, оскільки цілі і критерії виділення окремих сегментів ринку

суттєво відрізняються не тільки рівнями економічної системи, але й за сферами економічної діяльності [6, с. 5]. Для стратегічного аналізу галузі сегментація має відображати стан та динаміку конкурентного середовища, а також відображати цільові сегменти, що відповідають як можливостям компаній-постачальників логістичних послуг, так і пріоритетам держави у формі національної логістичної стратегії і планів розвитку логістичної інфраструктури, а також глобальним трендам і викликам, з якими стикаються логістичні оператори в глобальних мережах поставок.

В науковій літературі виділяють горизонтальну і вертикальну сегментацію. Перший вид використовують під час поділу ринку за видом товарів чи послуг, географічним положенням і групами споживачів. Вертикальна сегментація ринку – це виділення і вибір груп споживачів на різних рівнях галузевої ієрархії. Вертикальна сегментація ринку дає змогу виділити низку унікальних проблем, пов'язаних з конкуренцією і розробкою стратегій, але головне завдання сегментації залишається тим же, а саме полягає у виявленні прибуткового ринкового сегменту, де унікальні можливості фірми найкраще пристосовуються до потреб споживача. За інших рівних умов цей сегмент характеризується для фірми можливістю додати більшу цінність товару порівняно з ринковими посередниками або додати цінність з меншими витратами [3, с. 123].

З урахуванням сказаного ми запропонували багаторівневий підхід до сегментування ринку логістичних послуг, який, з одного боку, відображає ієрархію формування і стратегічного розвитку логістичних систем, а з іншого – дає змогу визначити ключові характеристики конкурентного поля на кожному рівні, зробити агрегування показників логістичної діяльності та виявити конкурентні переваги з точки зору підвищення рівня конкурентоспроможності як окремих суб'єктів логістичної діяльності, так і регіональних чи національної економічних систем (рис. 1).

Отже, запропонований багаторівневий підхід до сегментації ринку логістичних послуг відображає системні положення про взаємозв'язок між компонентами і рівнями логістичних систем, дає змогу агрегувати показники логістичної діяльності на різних рівнях і використовувати акумульовані статистичні дані для аналізу структури ринку за принципом «знизу догори».

Для реалізації запропонованого підходу надзвичайно важливим є визначення цілей і критеріїв сегментації. Як зазначають фахівці з маркетингових досліджень, сегментація ринку – це універсальний спосіб поділу будь-якої галузі на однорідні групи, оскільки вона допомагає проаналізувати асортимент усіх представлених на ринку виробників, побудувати карту конкурентних груп, визначити межі цінових сегментів, запропонувати різний сервіс і умови роботи,

іншими словами, розробити окрему стратегію для кожного сегменту [2, с. 4].

Основна ідея стратегічної сегментації полягає в тому, що фірма може обслуговувати цільовий ринок ефективніше за конкурентів, які розосереджують свої ресурси на всьому ринку. В результаті створюється перевага над конкурентами диференціацією товарів на основі повнішого задоволення потреб споживачів або шляхом досягнення менших витрат під час обслуговування вибраного сегменту. Розробка стратегії з урахуванням сегментації ринку за різними ознаками сприяє пошуку стратегічних сегментів і зосередженню діяльності фірми на них, що забезпечить фірмі стійкі переваги серед конкурентів у перспективі й отримання високих прибутків [3, с. 124].

Оскільки форми і методи сегментації споживчих та промислових ринків на мікрорівні є добре дослідженими у вітчизняній та зарубіжній літературі, ми акцентуємо увагу на стратегії макросегментування ринку логістичних послуг в Україні з використанням різних критеріїв. Зазначимо, що багатофакторна сегментація є досить поширеною практикою під час дослідження ринку логістики у різних країнах [12]. Найчастіше для поділу на групи використовують характеристики компаній з точки зору сфери діяльності, розміру та географії обслуговування, технологічні та економічні показники діяльності тощо.

Наш підхід до макросегментування ринку логістичних послуг в Україні базується на таких принципових положеннях:

- групування постачальників логістичних послуг за принципом зосередження на ключових компетентностях;
- врахування рівня інтеграції виробничо-комерційної діяльності постачальника логі-

стичних послуг та його споживачів на різних рівнях операційної, юридичної, економічної та інформаційної взаємодії;

- диференція бізнес-моделей діяльності постачальників логістичних послуг та визначення стратегічних зон для їх розвитку в найближчій перспективі;

- визначення конкурентних переваг та стратегічних орієнтирів для розвитку галузі логістики в Україні з точки зору її геоекономічної політики.

Інформаційну базу багатофакторного сегментування ринку логістичних послуг в Україні склали офіційні статистичні дані про діяльність підприємств, що надають транспорту, складські, поштові та кур'єрські послуги, результати досліджень міжнародних ринків логістичних послуг, що регулярно проводяться міжнародними консалтинговими організаціями та дослідницькими центрами інших країн [11-12], публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, що досліджують стан та динаміку розвитку логістики в Україні, результати маркетингових досліджень, що були проведені Українською логістичною асоціацією.

Проведені дослідження дали змогу виявити традиційні та інноваційні бізнес-моделі створення конкурентних переваг, які виявляються в тому, що:

- споживачі логістичних послуг бажають не просто купувати логістичну послугу, але й бути впевненими в професіоналізмі персоналу постачальника логістичних послуг, його надійності і відповідальності;
- у зв'язку із значним поширенням у вітчизняній бізнес-практиці концепції управління ланцюгом постачання зростає роль комплексного логістичного провайдингу та завер-



Рис. 1. Структура багаторівневої системи сегментування ринку логістичних послуг

шується формування нових сегментів ринку, пов'язаних з проектуванням та оптимізацією ланцюгів поставок товарів різних галузей економіки, зокрема експортних та імпорتنих;

– у зв'язку з військовими діями та погіршенням дипломатичних відносин з РФ відбулася різка зміна експортних ланцюгів поставок, відкрилися нові ринки Азії та Південної Африки, що сприяло появі нових транспортних маршрутів та розвитку логістичного провайдингу в агропромисловому секторі економіки;

– найбільш суттєвий вплив на динаміку ринку логістичних послуг в Україні має електронна комерція; пошук різних джерел економії обмежених фінансових ресурсів спонукав населення України до активних закупівель товарів в інтернет-магазинах, що сприяло бурхливому зростанню нових сегментів ринку, пов'язаних з експрес-доставкою вантажів, появою нових технологій та кур'єрських служб, що працюють в сегменті «останньої милі»;

– прагнення учасників логістичного ринку оптимізувати логістичні витрати сприяло розробленню та значному поширенню нових логістичних рішень в транспортних та складських процесах, активному використанню систем моніторингу товарних та транспортних потоків, продуктової та технологічної диференціації, наприклад, появі спеціальних пакетних пропозицій з фулфілменту, переходу логістичних операторів до омніканальної логістики.

В результаті критичного огляду наявних підходів та методик, а також узагальнення результатів проведених маркетингових досліджень нами запропоновано структуру ринку логістичних послуг в Україні, представлену на рис. 2. В основі піраміди ринку логістичних послуг, запропонованої експертами «Boston Consulting Group» [13, с. 9], закладено принцип інтеграції діяльності постачальників логістичних послуг з бізнесом замовника та комплексність виконуваних логістичних функцій. Спільна діяльність економічних агентів щодо створення доданої цінності в ланцюгах товарного руху привела до появи логістичних операторів нового покоління, яких класифікують за схемою 1PL – 5PL [14; 15]. Оскільки ми також досліджували особливості сучасних бізнес-моделей діяльності постачальників логістичних послуг [16], то нині більш детально зупинимось на тих особливостях і проблемах, які характерні для вітчизняного ринку логістичного аутсорсингу.

Перший рівень ієрархії побудованої піраміди відображає попарні договірні відносини з транспортними компаніями, які безпосередньо виконують транспортні та/або складські операції (рівень 2PL). Вони можуть оперувати як на локальних, так і на глобальних ринках. Перший рівень нашої ієрархії представлений більшістю підприємств групи Н за Класифікатором видів економічної діяльності.

Другий рівень піраміди характеризує комплексність логістичного обслуговування. Особли-

вістю вітчизняного ринку логістики є те, що до підприємств цього сегменту ми відносимо транспортних експедиторів, які організують доставку товарів за принципом «від дверей до дверей», а також вузькоспеціалізовані транспортні компанії (нішові логістичні оператори), які працюють на локальних ринках, але надають комплекс логістичних послуг. Слід зазначити, що раніше цей сегмент був представлений переважно іноземними компаніями, нині налічується понад 30 вітчизняних логістичних компаній, які пропонують логістичний сервіс міжнародного рівня, а в окремих сегментах ринку мають значні конкурентні переваги.

Рівень 4PL-оператора в Україні поки що представлений суто іноземними компаніями («Кюне і Нагель», «DHL», «Шенкер», «GEFCO Україна», «Еколь»), які протягом останніх років активно розвивають послуги з управління ланцюгами постачання для своїх клієнтів. До сфери відповідальності інтеграторів ланцюгів поставок відносять планування, координацію та контроль різних процесів в наскрізному ланцюзі «постачання – виробництво – збут – споживання». Лідером у наданні послуг з управління ланцюгом постачання (інтегрованої логістики) є, безперечно, компанія «Кюне і Нагель». Вона створила 6 стратегічних центрів для управління тисячами замовлень клієнтів з участю усіх видів транспорту на всіх материках і континентах. Це сприяє оптимізації транспортних, товарно-матеріальних витрат і підвищенню гнучкості ланцюгів постачання. На вершині піраміди виділена бізнес-модель 5PL-оператора. Нині в науковій літературі тільки окреслено загальний контур діяльності такого логістичного посередника.

Компанії, що спеціалізуються на розробленні й упровадженні інформаційно-комунікаційних технологій в практику підприємництва, визначають 5PL-провайдера як єдиний віртуальний майданчик для виконання повного спектра логістичних задач. Інші фірми вважають, що це система інтернет-логістики, тобто планування, виконання та контролювання руху товарів за допомогою електронних засобів інформації.

Стратегія макросегментування передбачає також оцінку кількісних меж сегментів, тобто визначення ємності сегментів у грошовому вимірі. На жаль, система збору статистичних даних в Україні не дає змогу отримати точні оцінки ємності ринку логістичних послуг, тому скористаємося непрямими методами та методом аналогій. В табл. 1 розміщені результати дослідження глобального ринку контрактної логістики за регіонами та країнами світу.

Для оцінювання меж ринку використовують показник питомої ваги логістичних витрат в структурі внутрішнього валового продукту країни (регіону), а на основі цієї оцінки визначають абсолютне значення цих витрат. Такий підхід є досить простим і часто вживаним на практиці. Для того щоб можна було коректно порівнювати абсолютну величину логістичних



витрат і їх питому вагу в структурі національних ВВП, необхідно стандартизувати компоненти логістичних витрат і методики їх виміру.

Отже, представлені результати досліджень свідчать про значні відмінності між регіонами і країнами щодо розміру ринку логістичних послуг та активності 3PL-операторів. Найбільш розвинутим є американський ринок, адже в США обіг комплексних провайдерів становить 10,9% від загального обсягу логістичних послуг, а в Європі середній показник дорівнює 10,5%.

Відповідно до наявної в Україні класифікації видів економічної діяльності окремим сектором економіки є група Н, яка включає транспортні, складські, кур'єрські та поштові послуги. Опубліковані Державною службою статистики України дані свідчать про те, що ВВП країни за виробничим методом у 2016 році становив 2 383,2 млрд. грн., зокрема 156,333 млрд. грн., або 6,6%, складала продукція групи Н [17]. Порівняння статистичних оцінок питомої ваги логістичних витрат в структурі ВВП України та інших країн дає підстави для діагностування парадоксальної ситуації. Чимало експертів галузі стверджують, що розмір логістичних витрат країни є індикатором економічної системи господарювання, адже чим менші логістичні витрати, тим ефективніша система товарного руху в країні і вища продуктивність логістичної діяльності. Україна має найнижчий показник – 6,6% ВВП за 2016 рік. Водночас вітчизняні та іноземні експерти говорять про те, що логістичні витрати в Україні значно вищі (на 50-100%), ніж в розвинутих країнах. Ми вважаємо статистичну оцінку нижньою оцінкою ємності ринку логістичних послуг, наданих на умовах аутсорсингу. Таке розуміння ситуації дає підстави говорити про значний нереалізований потенціал зростання обсягів логістичних послуг.

На жаль, наявна система статистичної звітності в Україні не дає можливостей більш детального аналізу структури логістичних витрат. Водночас результати маркетингових

досліджень ринків поштової логістики, складської нерухомості та контрактної логістики, що були проведені різними консалтинговими компаніями та Українською логістичною асоціацією, дали змогу отримати експертні оцінки ємності окремих сегментів, а на їх основі визначити кількісні межі виокремлених нами сегментів ринку логістичних послуг (рис. 3).

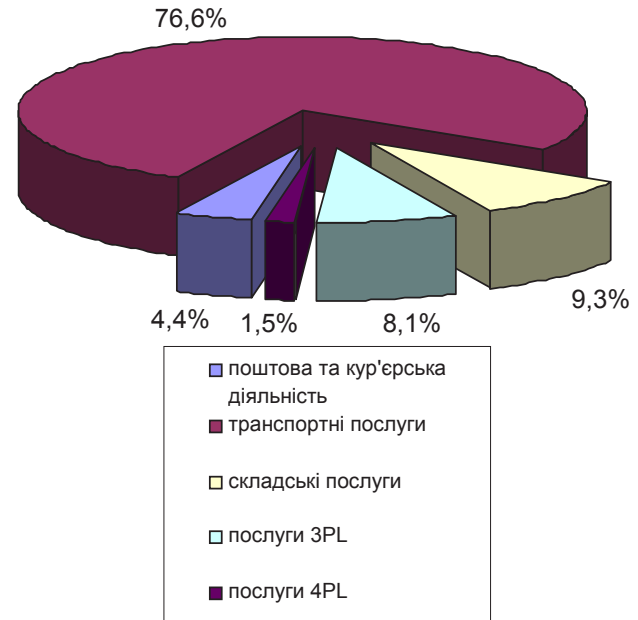


Рис. 3. Структура ринку логістичних послуг в Україні за даними 2016 року

Зазначимо, що отримана нами структура ринку логістики в Україні суттєво відрізняється від тих, що наведені в публікаціях [7-10]. Ми не можемо погодитися з тим, що сегмент контрактної логістики, який пов'язує з діяльністю комплексних логістичних провайдерів, становить понад 20%.

Отримані оцінки обсягів логістичних послуг за окремими сегментами підтверджують гіпо-

Таблиця 1

Обсяг та структура глобального ринку логістичних послуг (за даними «Armstrong & Associates»)

Регіон/країна	ВВП за 2015 рік, (\$ млрд.)	Логістичні витрати, (% ВВП)	Логістичні витрати, (\$ млрд.)	Оборот 3PL (%)	Оборот 3PL (\$ млрд.)
Північна Америка	20 704,0	8,6%	1 754,5	10,7%	190,1
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	23 814,8	13,5%	3 289,9	8,5%	276,9
Південна Америка	3 431,3	11,9%	410,6	8,6%	35,3
Європа	16 071,3	9,2%	1 471,3	10,5%	154,5
зокрема:					
Німеччина	3 371,0	8,8%	297,1	10,5%	31,2
Франція	2 423,0	9,5%	229,9	10,5%	24,1
Італія	1 819,0	9,7%	176,5	10,6%	18,7
Нідерланди	750,8	8,3%	62,6	14,3%	9,0
Великобританія	2 865,0	8,8%	251,1	10,5%	26,4
Решта регіонів/країн	9 923,3	17,5%	1 735,2	3,7%	64,2
Всього	73 944,7	11,7%	8 661,5	8,2%	721,0

тезу про значні трансформації ринку: з одного боку, спостерігалися скорочення кількості вузькоспеціалізованих операторів ринку, банкрутство багатьох автоперевізників, зменшення обсягів їх виробничої діяльності; з іншого боку, зросли вимоги клієнтів як в сегменті B2B, так і в сегменті B2C щодо якості, надійності і безпечності послуг, що надаються. Можна стверджувати, що відбулася докорінна зміна логістичного мислення суб'єктів господарювання.

**Висновки.** В результаті узагальнення теоретичних розробок зарубіжних та вітчизняних вчених, систематизації практичного досвіду діяльності міжнародних і національних ринків розроблено теоретичні положення розробки стратегії сегментування ринку логістичних послуг, запропоновано багаторівневу і багатофакторну модель сегментації, а також визначено основні ринкові сегменти. Це дало змогу провести поглиблений аналіз структури ринку та визначити основні стратегічні зони його подальшого розвитку. Проведено аналіз статистичних даних про питому вагу логістичних послуг в структурі ВВП України, визначено кількісні межі виділених сегментів ринку. Такий підхід дав змогу порівняти стан і структуру вітчизняного ринку логістики з міжнародними ринками, а також довести гіпотезу про значний потенціал зростання обсягів логістичної діяльності в Україні в контексті гео економічної політики держави. Подальші дослідження будуть спрямовані на поглиблене структурування галузі відповідно до розробленої моделі сегментації ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: [підруч.] / [А.О. Старостіна, А.О. Длігач, В.А. Кравченко]; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с.
2. Кохана Т.В. Стратегічний підхід до сегментації ринку / Т.В. Кохана // Аграрна економіка. – 2013. – Т. 6. – № 3-4. – С. 64-69.
3. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі / О.Я. Лотиш // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – № 2. – С. 120-124.
4. Череп А.В. Стратегія сегментації ринку машинобудівної продукції / А.В. Череп, М.Ю. Белікова // Вісник Запорізького національного університету. – 2015. – № 2 (26). – С. 63-58.
5. Заячківська Г.В. Теоретичні аспекти сегментації ринку міжнародних туристичних послуг / Г.В. Заячківська // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 3 (32). – С. 180-186.
6. Карасев А.П. Новая концепция «макросегментирования» для потребительских рынков / А.П. Карасев // Российское предпринимательство. – 2014. – № 22 (268). – С. 4-15.
7. Тараненко Ю.В. Аналіз ринку логістичних послуг / Ю.В. Тараненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 12. – Ч. 3. – С. 219-222.
8. Ідентифікація етапів розвитку ринку логістичних послуг в Україні / [О.Є. Шандрівська, О.С. Костюк, Т.В. Наконечна] // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2015. – № 833. – С. 118-124.
9. Більовський К.Е. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні / К.Е. Більовський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 4. – Т. 2. – С. 25-29.
10. Global market segmentation for logistics services / [J.T. Mentzer, M.B. Myers, M.S. Cheung] // Industrial Marketing Management. – 2004. – № 33. – P. 15-20.
11. Global 3PL Market Size Estimates // Armstrong & Associates [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-nformation/global-3pl-market-size-estimates>
12. Third-Party Logistics Study. The State of Logistics Outsourcing. Results and Findings of the 20th Annual Study. – 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.3plstudy.com>
13. Логистика в России: новые пути раскрытия потенциала // Совместный доклад «The Boston Consulting Group» и Комитета по логистике ТПП РФ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://logist.club/sites/default/files/users/user2/files/osnovnoy\\_doklad\\_na\\_konferencii\\_po\\_logistike.pdf](http://logist.club/sites/default/files/users/user2/files/osnovnoy_doklad_na_konferencii_po_logistike.pdf)
14. Characteristics of a Logistics-Based Business Model / [E. Sandberg, T. Kihlén, M. Abrahamsson] // Journal of Marketing Channels. – 2011. – № 18. – P. 1-23.
15. Дементьев А.В. Контрактная логистика: [монография] / А.В. Дементьев. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2013. – 146 с.
16. Григорак М.Ю. Аналіз бізнес-моделей та стратегій інноваційного розвитку постачальників логістичних послуг / М.Ю. Григорак // Technology audit and production reserves. – 2016. – № 2/5 (28). – С. 29-38.
17. Україна в цифрах: статистичний щорічник за 2016 рік / за заг. ред. О.Г. Осауленка. – К.: Державна служба статистики України, 2017. – 242 с.