

УДК 658.7

ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2014 БІЛОВОДСЬКА О. А., ЛАТУНОВА Д. А.

УДК 658.7

Біловодська О. А., Латунова Д. А. Дослідження сутності логістичного аутсорсингу як чинника ефективного функціонування вітчизняних підприємств

Мета статті полягає в аналізі та систематизації основних підходів щодо розкриття сутності поняття «аутсорсинг», встановленні відповідності існуючих визначень аутсорсингу та логістичного аутсорсингу сучасним вимогам і розкритті нового змісту поняття «логістичний аутсорсинг». У статті виконано аналіз і систематизацію підходів до визначення сутності аутсорсингу як передачі однієї з функцій сторонній організації, а також як оптимізації діяльності підприємства. Досліджено зміст логістичного аутсорсингу. Запропоновано власне визначення поняття «логістичний аутсорсинг», під яким розуміється процес делегування окремої логістичної функції або бізнес-процесу підприємства на довгостроковій контрактній основі для оптимізації діяльності підприємства та скорочення виробничо-технологічних, інтелектуальних та економічних витрат, а також відповідних ресурсів. Перспективи подальших досліджень спрямовані на формування методів та інструментів забезпечення логістичного аутсорсингу.

Ключові слова: аутсорсинг, логістика, логістичний аутсорсинг.

Табл.: 1. **Бібл.:** 23.

Біловодська Олена Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: alena-bel79@mail.ru

Латунова Дар'я Андріївна – аспірантка, кафедра маркетингу та УІД, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: d.latunova@gmail.com

УДК 658.7

UDC 658.7

Біловодская Е. А., Латунова Д. А. Исследование сущности логистического аутсорсинга как фактора эффективного функционирования отечественных предприятий

Цель статьи заключается в анализе и систематизации основных подходов к раскрытию сущности понятия «аутсорсинг», установлении соответствия существующих определений аутсорсинга и логистического аутсорсинга современным требованиям и раскрытии нового содержания понятия «логистический аутсорсинг». В статье выполнены анализ и систематизация подходов к определению сущности аутсорсинга как передачи одной из функций сторонней организации, а также как оптимизации деятельности предприятия. Исследована суть логистического аутсорсинга. Предложено собственное определение понятия «логистический аутсорсинг», под которым понимается процесс делегирования отдельной логистической функции или бизнес-процесса предприятия на долгосрочной контрактной основе для оптимизации деятельности предприятия и сокращения производственно-технологических, интеллектуальных и экономических затрат, а также соответствующих ресурсов. Перспективы дальнейших исследований направлены на формирование методов и инструментов обеспечения логистического аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, логистика, логистический аутсорсинг.

Табл.: 1. **Библ.:** 23.

Біловодская Елена Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и УИД, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, 40007, Украина)

E-mail: alena-bel79@mail.ru

Латунова Дарья Андреевна – аспирантка, кафедра маркетинга и УИД, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, 40007, Украина)

E-mail: d.latunova@gmail.com

Bilovodska O. A., Latunova D. A. Study on Essence of Logistic Outsourcing as a Factor for the Effective Functioning of Domestic Enterprises

The article is aimed to analyze and systematize the basic approaches to disclosure of the notion «outsourcing», establishing the conformity of existing definitions of outsourcing and logistic outsourcing and disclosing new content of the notion «logistic outsourcing». In the article are conducted analysis and systematization of approaches to defining the essential content of outsourcing, by which is considered a transferring of one of functions to the third party, as well as providing the optimization of enterprise's activities. The substance of the logistic outsourcing has been explored. An own definition of the notion «logistic outsourcing» has been proposed, according to which is meant the process of delegating a separate logistic function or a business process of enterprise on a long-term contract basis for the optimization of enterprise's activity and the reduction of production-technological, intellectual and economic costs, as well as thrifty use of related resources. Prospects of the further researches will be directed on formation of methods and tools for providing the logistic outsourcing.

Key words: outsourcing, logistics, logistic outsourcing.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 23.

Bilovodska Olena A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and MIA, Sumy State University (vul. Rymskogo-Korsakova, 2, Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: alena-bel79@mail.ru

Latunova Daria A. – Postgraduate Student, Department of Marketing and MIA, Sumy State University (vul. Rymskogo-Korsakova, 2, Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: d.latunova@gmail.com

Компанії, що діють в різних галузях, за умов все більш жорсткої конкуренції для ефективної роботи змушені концентрувати свою діяльність на головному бізнесі, довіряючи непрофільні активи, до яких можна віднести, зокрема, і вантажоперевезення, складські послуги та багато іншого, спеціалізованим компаніям. Тому в сучасних

умовах все більше підприємств використовують практику передачі неключових або неприбуткових бізнес-процесів спеціалізованій компанії. Це дає можливість скоротити загальні витрати на виробництво продукції, переключити всю увагу безпосередньо на основні види діяльності підприємства, що приведе до виробництва більш конкуренто-

спроможної продукції та покращення якості обслуговування кінцевого споживача.

Дослідженням проблеми формування теоретичних засад аутсорсингу займалося багато закордонних і вітчизняних фахівців, серед яких Айвазян З. С. [1], Анікін Б. А. [2], Готтшгальк П. [4], Гюнтер А. [5], Дафт Р. [6], Дибська В. В., Зайцев Є. І. [7], Золотов В. А. [8], Івлєв А. Г. [9], Календжян С. О. [10], Крикавський Є. В. [11], Курбанов А. Х. [12], Леженко В. О. [21], Лозовський Л. Ш. [16], Михайлов Д. М. [14], Поляков В. В. [13], Поспех Л. З. [15], Райзенберг Б. А. [16], Рудая І. Л. [2], Руснак А. В. [17], Стародубцева Е. Б. [16], Сергєєв В. І. [7], Солі-Сеттер Х. [4], Стрелігова А. Н. [7], Філіна Ф. Н. [18], Хейвуд Д. В. [19], Чернописька Н. В. [11], Чухрай Н. І. [11, 20], Шаповал С. С. [21], Щенін Р. К. [13], Щербаков В. В. [22] та інші. Безпосередньо дослідженням питання логістичного аутсорсингу серед перелічених займалися: Анікін Б. А. [2], Гюнтер А. [5], Дибська В. В. [7], Зайцев Є. І. [7], Крикавський Є. В. [11], Леженко В. О. [21], Поляков В. В. [13], Рудая І. Л. [2], Чернописька Н. В. [11], Чухрай Н. І. [11, 20], Шаповал С. С. [18], Щенін Р. К. [13], Щербаков В. В. [22] та інші.

Однак відсутність єдиної думки щодо визначення сутності поняття «логістичний аутсорсинг» сприяє продовженню вивчення даного питання.

Тому метою даної статті є аналіз та систематизація основних підходів щодо розуміння сутності поняття «аут-

сорсинг», встановлення відповідності існуючих визначень аутсорсингу та логістичного аутсорсингу сучасним вимогам та розкриття нового змісту поняття «логістичний аутсорсинг».

Оскільки саме поняття «логістичний аутсорсинг» виникло відносно недавно, для початку пропонуємо визначити, як вітчизняні та закордонні науковці трактують термін «аутсорсинг».

У сучасній літературі існує багато тлумачень цього терміна, що дослівно з англійської «*outsourcing*» означає використання зовнішнього джерела чи ресурсу [3].

Більшість бізнес-джерел трактує цей термін як отримання довгострокових договірних домовлень щодо надання необхідних послуг при передачі певних виробничих послуг підприємства сторонній організації. При цьому слід зауважити, що під поняттям «аутсорсинг» мається на увазі довгострокові, тривалі контрактні відносини між замовником і підрядником, при яких аутсорсер адаптує власні ресурси (інтелектуальні, виробничо-технічні, технологічні та ін.) під інтереси замовника в рамках існуючого договору.

В економічній літературі аутсорсинг розглядають як передачу частини певних функцій або бізнес-процесів підприємства на виконання «третьої сторони».

Існуючі підходи до визначення поняття «аутсорсинг» представимо в *табл. 1*.

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення сутності аутсорсингу

Група визначень	Визначення	Джерело
1	2	3
Аутсорсинг як передача однієї з функцій сторонньої організації	Передача традиційних неключових функцій організацій (наприклад, таких як бухгалтерський облік або реклама діяльність) зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми. Різновид кооперування	Райзенберг Б. А., Лозовський Л. Ш., Стародубцева Е. Б. [16]
	Передавання іншому підприємству (субпідряднику) замовлення на виконання деяких операцій, наприклад, розміщення виробництва комплектуючих, виконання певних робіт та інших видів діяльності на «стороні»	Крикавський Є. В., Чернописька Н. В., Чухрай Н. І. [11]
	Скорочення або відмова від власного бізнес-процесу, переважно непрофільного або неприбуткового для компанії, і передачу його спеціалізованим компаніям	Шаповал С. С., Леженко В. О. [21]
	Передача певних допоміжних функцій третій особі, що спеціалізується у відповідній сфері діяльності	Айвазян З. С. [1]
	Виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, логістичних, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами на основі довгострокової угоди	Анікін Б. А., Рудая І. Л. [2]
	Оптимізація діяльності підприємства за рахунок концентрації зусиль на основному бізнесі та передача непрофільних робіт зовнішнім спеціалізованим організаціям (аутсорсерам) на договірній основі	Золотов В. А. [8]
	Організаційне рішення, що оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість – витрати – володіння»	Івлєв А. Г. [9]
	Продаж власних потужностей по здійсненню будь-яких бізнес-процесів (ремонт, бухгалтерський облік); перехід на придбання відповідної продукції або послуг на стороні	Календжян С. О. [10]
	Бізнес-технологія, що передбачає передачу стороннім спеціалізованим компаніям (аутсорсинговим компаніям) процесів або функцій усередині свого бізнесу, разом з відповідальністю за результат виконання цих процесів	Михайлов Д. М. [14]

1	2	3
Аутсорсинг як оптимізація діяльності підприємства	Передача IT-активів, орендованих потужностей, персоналу та управлінської відповідальності стороннім організаціям	Готтшгальк П., Солі-Сетер Х. [4]
	Залучення третьої сторони для вирішення проблем організації у взаєминах із зовнішнім середовищем, а також внутрішніх проблем, пов'язаних з реалізацією конкретних бізнес-процесів або використанням наукоємних технологій, наприклад інформаційних	Поляков В. В., Щенін Р. К. [13]
	Форма організації бізнесу, спрямована на оптимізацію всіх ресурсів бізнес-системи, з точки зору економічної доцільності, забезпечення і підвищення конкурентоспроможності, стратегічного інтересу, пов'язаного з передачею окремих послуг (функцій, операцій, діяльності, повноважень) та активів сторонньому виконавцю, який має певну спеціалізацію або компетенцію, на основі довгострокових відносин	Поспех Л. З. [15]
	Передача відповідним посередникам певних внутрішніх операцій, що дозволяє майже миттєво отримати значну економію і підвищити якість продукції	Дафт Р. [6]
	Передача компанії-клієнтом процесів або функцій іншій компанії (або агенту) для їх виконання	Джермейн Р., Гюнтер А. [5]
	Передача сторонній організації певних завдань, бізнес-функцій або бізнес-процесів, які зазвичай не є частиною основної діяльності компанії, але, тим не менш, є необхідними для повноцінного функціонування бізнесу	Руснак А. В. [17]
	Укладення контракту зі сторонньою організацією для передачі під її відповідальність здійснення бізнес-процесів або функцій	Філіна Ф. Н. [18]
	Передача внутрішнього підрозділу підприємства і всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати якусь послугу протягом певного часу за обумовленою ціною	Хейвуд Д. В. [19]
Відмова від власного бізнес-процесу і придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу у «третьої сторони»	Щербakov В. В. [22]	

Як бачимо з табл. 1, більшість авторів, що вивчають дане питання, розподілися на дві групи: перші розглядають аутсорсинг як передачу бізнес-процесів третій стороні, другі вивчають аутсорсинг як оптимізацію роботи підприємства.

Серед проаналізованих авторів лише Золотов В. А. [8] надає більш широке поняття терміну «аутсорсинг». Він об'єднує обидві групи визначень та трактує аутсорсинг як оптимізацію діяльності підприємства за рахунок передачі непрофільних робіт стороннім організаціям.

Наведені вище визначення дають змогу зробити такі висновки:

1. Головною відмінною рисою аутсорсингу від звичайних довгострокових контрактів виступає акцент на ефекті від послуги, а не на самій послудзі.

2. Аутсорсинг характеризується високим рівнем довіри між учасниками та надійністю угод, оскільки делегується саме відповідальність.

Це значно поліпшує роботу підприємства та дозволяє сконцентрувати увагу на основній діяльності підприємства або розвивати нові напрямки розвитку, що потребують підвищеної уваги, швидко адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, покращувати свої конкурентні позиції в ринкових умовах.

Аутсорсинг у сучасних умовах слід розглядати як одну з основних логістичних стратегій промислових і торгових підприємств. Адаже прагнення скоротити складські запаси, оптимізувати транспортні потоки, оперативню реагувати на зміну попиту та керувати ланцюгами постачання, що є невід'ємною складовою логістичної діяльності підприємства, і визначає аутсорсинг у сфері логістики як невід'ємну складову і, як наслідок, концепція логістично-

го аутсорсингу з кожним днем все частіше обговорюється в дослідницьких і ділових колах. Це також викликано об'єктивними причинами інтенсивного розвитку ринку логістичного сервісу, а також можливістю істотного зниження витрат при використанні аутсорсингу і концентрацією організації бізнесу на ключових компетенціях [18]. Тим не менш, поняття логістичного аутсорсингу поки не має однозначного трактування і часто вживається як термін, що означає різноманітні форми співробітництва. Також існуючі різночитання у вітчизняній і зарубіжній термінології значно ускладнюють пошук рішення одного зі спірних питань. Згодом виникає необхідність синтезувати різні погляди.

У зарубіжній літературі поряд з поняттям «логістичний аутсорсинг» використовують поняття «*third-party logistics*» (TPL), або «*3rd party logistics*» (3PL). Під ним розуміють надання комплексу логістичних послуг від доставки і адресного зберігання до управління замовленнями і відстеження руху товарів. У функції 3PL-провайдера входить організація і управління перевезеннями, облік і управління запасами, підготовка імпорто-експортної та фрахтової документації, складське зберігання, обробка вантажу, доставка кінцевому споживачу [23].

Тобто 3PL-провайдер – це фірма-аутсорсер, яка надає весь комплекс логістичних послуг, що необхідний для просування продукції по всьому ланцюжку постачань; яка надає змогу клієнту (підприємству) отримати весь набір логістичних послуг, для задоволення всіх потреб замовника в логістичних послугах. До цих послуг належить усе: від обліку запасів продукції, складування, транспортування до підготовки документів та доставки до кінцевого споживача.

Інші науковці, такі як Дибська В. В., Сергеев В. І., Зайцев Є. І. та Стерлігова А. Н. [7], вважають, що логістичний аутсорсинг – це стратегія управління компанією, а не просто вид партнерської взаємодії, де аутсорсинг передбачає певну реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин фокусної компанії ланцюга поставок.

Щодо вітчизняних вчених, то, наприклад, Чухрай Н. І. застосовує для визначення логістичного аутсорсингу такі поняття, як «аутсорсинг логістичних процесів» та «контрактна логістика». Під цими поняттями розуміється використання зовнішньої фірми, яка займається дистрибуцією – перевізника, складської фірми або фірми, яка управляє транспортом – для виконання усіх або деяких функцій організації – одержувача послуги у сфері управління матеріалами або дистрибуції продуктів на ринок. Діапазон аутсорсингу в ланцюгу поставок логістичної сфери може бути вузьким, обмеженим закупівлею деяких функцій, таких як транспорт або складування, або широким, який охоплює комплексні угоди, що стосуються управління цілим ланцюгом поставок [20].

Незважаючи на різнобічність поглядів сучасних науковців, можна виділити спільні риси, притаманні їм, а саме:

- ✦ на аутсорсинг передаються як окремі функції логістичної діяльності, так і повний напрямок діяльності підприємства;
- ✦ аутсорсер бере на себе відповідальність на всіх етапах ланцюга поставок;
- ✦ логістичний аутсорсинг – це довгострокова угода, що передбачає контрактні стосунки між замовником та аутсорсером;
- ✦ логістичний аутсорсинг використовується для оптимізації витрат і ресурсів на підприємстві.

Беручи до уваги все вищесказане, можемо запропонувати таке комплексне визначення *логістичного аутсорсингу*: це процес делегування окремої логістичної функції або бізнес-процесу підприємства на довгостроковій контрактній основі для оптимізації діяльності підприємства та скорочення виробничо-технологічних, інтелектуальних та економічних витрат, а також відповідних ресурсів.

ВИСНОВКИ

У даній роботі було проаналізовано та систематизовано підходи до визначення терміна «аутсорсинг», що визначають аутсорсинг як передачу однієї з функцій сторонній організації та як оптимізацію діяльності підприємства. Досліджено сутність логістичного аутсорсингу, у результаті чого було виявлено, що більшість закордонних вчених наряду з терміном «логістичний аутсорсинг» вживають «*third-party logistics*», а вітчизняні розглядають «логістичний аутсорсинг» як передачу логістичних функцій спеціалізованим компаніям. Було запропоновано власний підхід до визначення логістичного аутсорсингу. Перспективи подальших досліджень спрямовані на формування методів та інструментів забезпечення окреслених орієнтирів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Айвазян З. С. Бизнес на «пустом месте» / З. С. Айвазян // Финансист. – 2002. – № 4. – 25 с.
2. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособ. для студ.вузов / Б. А. Аникин, И. Р. Рудая ; Гос. Ун-т управления. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 287 с.

3. Аутсорсинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3>

4. Готтшальк П. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества / П. Готтшальк, Х. Солли-Сеттер / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 390 с.

5. Гюнтер А. Контрактная логистика и аутсорсинг в России / А. Гюнтер, Р. Джермейн [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.dbschenker.com/file/2847104/data/cl_in_russia.pdf

6. Дафт Р/ Л. Менеджмент / Ричард Л. Дафт. – 6-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 864 с.

7. Дыбская В. В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова. – М. : Эксмо, 2009. – 944 с.

8. Золотов В. А. Аутсорсинг – бизнес-стратегия и способ повышения конкурентоспособности компании / В. А. Золотов // Железнодорожный транспорт. – 2006. – № 6. – С. 56 – 60.

9. Ивлев А. Г. Аутсорсинг организационного развития / А. Г. Ивлев. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://quality.eup.ru/index.php>

10. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян ; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М. : Дело, 2003. – 270 с.

11. Крикавський Є. В. Логістика: компендіум і практикум : навч.посіб. / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, Н. В. Чорнописька. – К. : Кондор, 2006. – 320 с.

12. Курбанов А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика : монография / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 112 с.

13. Мировая экономика и международный бизнес : учебник / Кол. авт. ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В. В. Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р. К. Щенина. – 5-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2008. – 688 с.

14. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : учебное пособие для вузов / Д. М. Михайлов. – Москва : КноРус, 2006. – 256 с.

15. Поспех Л. З. Организация аутсорсинга / Л. З. Поспех // Актуальные проблемы развития экономики современной России. – Иркутск : БГУ-ЭП. 2006. – 183 с.

16. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. 479 с.

17. Руснак А. В. Аутсорсинг в производстве оборудования: почему не Россия? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sub.contract.ni/conf.2002/doc.4.asp/>. 2003

18. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов / Ф. Н. Филина. – М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 208 с.

19. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд / Пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 176 с.

20. Чухрай Н. І. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід / Н. І. Чухрай [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.translog.com.ua/archive/332/number18/print/1>

21. Шаповал С. С. Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні / С. С. Шаповал, В. О. Леженко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – № 1 (35). – С. 273 – 278.

22. Щербаков В. В. Основы логистики : учебник для вузов / Под ред. В. Щербакова. – СПб. : Питер, 2009. – 432 с.

23. Third Party Logistics [Electronic resource]. – Mode of access : https://ru.wikipedia.org/wiki/Third_Party_Logistics

REFERENCES

- Ayvazian, Z. S. "Biznes na «pustom meste»" [Business to "scratch"]. *Finansist*, no. 4 (2002): 25-.
- Anikin, B. A., and Rudaia, I. R. *Autsorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing: high technology management]. Moscow: INFRA-M, 2007.
- "Autsorsing" [Outsourcing]. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
- Chukhrai, N. I. "Autsorsinh v lohistrytsi: ievropeyskyi ta ukrain-skyi dosvid" [Outsourcing in logistics: the European and Ukrainian experience]. <http://www.translog.com.ua/archive/332/number18/print/1>
- Daft, R. L. *Menedzhment* [Management]. St. Petersburg: Piter, 2004.
- Dybskaia, V. V. et al. *Logistika: integratsiia i optimizatsiia logis-ticheskikh biznes-protsessov v tsepiakh postavok* [Logistics: integra-tion and optimization of logistics business processes in the supply chain]. Moscow: Eksmo, 2009.
- Filina, F. N. *Autsorsing biznes-protsessov* [Business Process Outsourcing]. Moscow: GrossMedia; ROSBUKh, 2008.
- Gottshalk, P., and Solli-Setter, Kh. *IT-outsorsing: postroenie vzaimovygodnogo sotrudnichestva* [IT Outsourcing: the construc-tion of mutually beneficial cooperation]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2007.
- Giunter, A., and Dzhermeyn, R. "Kontraktnaia logistika i autsorsing v Rossii" [Contract logistics and outsourcing in Russia]. https://www.dbschenker.com/file/2847104/data/cl_in_russia.pdf
- Ivlev, A. G. "Autsorsing organizatsionnogo razvitiia" [Out-sourcing organizational development]. <http://quality.eup.ru/index.php>
- Kurbanov, A. Kh., and Plotnikov, V. A. *Autsorsing: istoriia, met-odologiia, praktika* [Outsourcing: history, methodology, practice]. Moscow: INFRA-M, 2012.
- Krykavskiy, Ye. V., Chukhrai, N. I., and Chornopyska, N. V. *Lohistyka: kompendium i praktykum* [Logistics: compendium and practical]. Kyiv: Kondor, 2006.
- Kheyvud, Dzh. B. *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh pre-imushchestv* [Outsourcing: in search of competitive advantage]. Moscow: Viliams, 2004.
- Kalendzhian, S. O. *Autsorsing i delegirovanie polnomochiy v deiatelnosti kompaniy* [Outsourcing and delegation of authority in companies]. Moscow: Delo, 2003.
- Mirovaia ekonomika i mezhdunarodnyy biznes [The world economy and international business]. Moscow: KNORUS, 2008.
- Mikhaylov, D. M. *Autsorsing. Novaia sistema organizatsii bi-znesa* [Outsourcing. The new system of business organization]. Moscow: KNORUS, 2006.
- Pospekh, L. Z. "Organizatsiia autsorsinga" [Outsourcing]. In *Aktualnye problemy razvitiia ekonomiki sovremennoy Rossii*. Irkutsk: BGU-EP, 2006.
- Raynberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., and Starodubtseva, E. B. *Sovremenny ekonomicheskyy slovar* [Modern Dictionary of Eco-nomics]. Moscow: INFRA-M, 1999.
- Rusnak, A. V. "Autsorsing v proizvodstve oborudovaniia: pochemu ne Rossiia?" [Outsourcing in the manufacture of equip-ment, why not Russia?]. <http://www.sub.contract.ni/conf.2002/doc.4.asp/2003>
- Shapoval, S. S., and Lezhenko, V. O. "Perspektyvy rozvytku lohistrychnoho autsorsynhu v Ukraini" [Prospects for the develop-ment of logistics outsourcing in Ukraine]. *Pratsi Odeskoho politekh-nichnoho universytetu*, no. 1 (35) (2011): 273-278.
- Shcherbakov, V. V. *Osnovy logistiki* [Fundamentals of Logis-tics]. St. Petersburg: Piter, 2009.
- "Third Party Logistics" https://ru.wikipedia.org/wiki/Third_Party_Logistics
- Zolotov, V. A. "Autsorsing – biznes-strategiia i sposob povy-sheniia konkurentosposobnosti kompanii" [Outsourcing – busi-ness strategy and method for increasing the competitiveness of the company]. *Zheleznodorozhnyy transport*, no. 6 (2006): 56-60.