

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК 658 JEL R40

DOI 10.26425/1816-4277-2018-4-68-74

Баркова Наталья Юрьевнааспирант, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва*e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru*

ПРОБЛЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА И УЧЕТ ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИФИКИ БИЗНЕСА ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ ОБ АУТСОРСИНГЕ

Аннотация. Логистический аутсорсинг сегодня является одним из популярнейших инструментов, позволяющих компаниям экономить затраты. Однако довольно часто компании, передавшие логистическую деятельность на аутсорсинг сторонним организациям, наблюдают ухудшение качества логистических операций. В статье проанализированы проблемы и сложности, с которыми сталкиваются компании, обращающиеся к аутсорсингу, и обозначены причины некоторых проблем. Одной из причин неудовлетворенности услугами логистического аутсорсинга является тот факт, что компании предоставляющие услуги по аутсорсингу в недостаточной степени учитывают отраслевую специфику бизнеса своего клиента. Часто аутсорсеры, применяя типовой подход, не подстраивают свои бизнес-процессы под данную специфику. Также в статье выделены некоторые характеристики бизнеса, которые дают предпосылки для аутсорсинга или инсорсинга логистической деятельности.

Ключевые слова: аутсорсинг, отраслевая специализация, логистика, управление цепями поставок, индустрия моды.

Barkova NatalyaPostgraduate student, State University
of Management, Moscow*e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru*

PROBLEMS OF LOGISTIC OUTSOURCING AND ACCOUNTING OF SPECIFICS OF BUSINESS AT MAKING DECISION ON OUTSOURCING

Abstract. Today logistics outsourcing is one of the most popular tools that allow companies to save costs. However, quite often companies that outsource logistics activities to third-party organizations observe deterioration in the quality of logistics operations. The problems and difficulties faced by companies applying for outsourcing, and identifies the causes of some problems has been analyzed. One of the reasons for dissatisfaction with the services of logistics outsourcing is the fact that companies providing outsourcing services do not sufficiently take into account the industry specifics of their client's business and, using a standard approach, do not adjust their business processes to this specificity. A some of the characteristics of the business, which provide the prerequisites for outsourcing or insourcing logistics activities also has been highlighted.

Keywords: outsourcing, specialization, logistics, supply chain management, fashion industry.

Сегодня для компаний существуют два разнонаправленных пути для организации логистической деятельности. Первый – передача отдельных звеньев логистической цепочки профессионалам – аутсорсинг. Второй – организация собственной логистики и ее контроль – инсорсинг. Логистический аутсорсинг в настоящее время получил широкое распространение во всем мире и в России и стал популярным инструментом повышения эффективности работы компании. Тем не менее, руководители российских компаний часто скептически относятся к привлечению специализированных логистических провайдеров, специализирующихся на предоставлении таких услуг (аутсорсеров). В статье описываются основные причины этого явления, выявляются проблемы, с которым сталкиваются компании при передаче функций на логистический аутсорсинг, и пути их преодоления.

Проблемы логистического аутсорсинга изучались российскими и зарубежными авторами в многочисленных исследованиях. Б. Хейвуд определяет аутсорсинг как перевод внутреннего подразделения или подразделений

предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене [12; 9]. Под логистическим аутсорсингом следует понимать передачу части, либо всех логистических функций, сторонним логистическим организациям – провайдером логистических услуг [5; 13; 15; 16]. Применение аутсорсинга, как инструмента, повышающего экономическую эффективность, сегодня стало очень популярным и активно используется ведущими компаниями во всем мире [14]. Международные компании, имеющие опыт применения аутсорсинга, пришли к выводу, что его использование позволяет снизить издержки компании более чем на 20 % [8]. Такие компании как Ford, British Petroleum, Procter&Gamble, Dell добились существенного увеличения прибыли, перейдя на аутсорсинг [7].

Основная цель аутсорсинга – освобождение ресурсов и концентрация усилий компании на выполнении деятельности, связанной с ее конкурентными преимуществами. Один из главных принципов использования аутсорсинга звучит так: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше меня и других» [2]. Еще Г. Форд считал, что основная философия аутсорсинга заключена в том, что если компания не может выполнять те или иные операции лучше других компаний, то не следует оставлять выполнение этих функций собственным службам, а необходимо сконцентрироваться на выполнении тех функций, которые сотрудники компании делают лучше всех [6]. В данном принципе важным является тот момент, что аутсорсер должен делать лучше клиента и лучше других компаний порученную ему работу.

Сегодня основная причина обращения к логистическому аутсорсингу – это желание сократить затраты компании. Речь может идти об экономии денежных средств за счет исключения некоторых статей расходов, связанных, например, с содержанием собственных складских помещений, покупкой и обслуживанием транспортных средств, выплатой зарплат постоянным сотрудникам, которые будут задействованы только время от времени, например, сезонно. Используя логистический аутсорсинг, компания также может сократить затраты, связанные с оснащением рабочих мест в офисе и организацией работы сотрудников департамента логистики. Важным мотивом, побуждающим обратиться к логистической компании-аутсорсеру, служит желание поручить работу профессионалам, обладающим высокими компетенциями в заданной области логистики, что в итоге повышает качество выполняемых логистических операций.

Несмотря на весомые доводы в пользу аутсорсинга, практический опыт показывает, что часто передача на аутсорсинг логистических функций может привести не к улучшению, а к ухудшению качества выполнения логистических операций и увеличению затрат компании. Это подтверждает опыт многих компаний, принявших первоначальное решение в пользу аутсорсинга. В дальнейшем 20 % таких компаний отказывались от аутсорсинга в течение 2-х лет, 50 % компаний — в течение 5-и лет. Примером может служить опыт российской компании «Балтика», которая перейдя на аутсорсинг, вернулась к инсорсингу, то есть к самостоятельному выполнению логистических функций [9].

Проанализируем, почему значительное количество компаний не были удовлетворены качеством и уровнем затрат логистического провайдера услуг. Отказ от аутсорсинга часто объясняется руководителями логистических подразделений и исследователями следующими причинами:

- потеря компаниями контроля за выполнением логистических функций, переданных аутсорсеру;
- низкая защищенность от возникающих рисков;
- увеличение уровня логистических расходов;
- сложность количественного расчета экономической эффективности, возникающей при использовании услуг компании-аутсорсера.

Отказ от аутсорсинга в основном сопровождается двумя аргументами руководителей компаний: либо фактическая цена услуги находится не на ожидаемом ценовом уровне, либо качество услуг аутсорсера является неудовлетворительным, что в свою очередь приводит к дополнительным расходам компании.

Неудовлетворенность уровнем цены услуги часто происходит из-за того, что, несмотря на то, что руководители логистических подразделений компаний обычно финансово обосновывают свое решение по аутсорсингу, в некоторых случаях ими не учитываются или игнорируются некоторые затраты. Такие затраты в некоторых случаях являются «скрытыми», и их сложно выделить при первичном обращении к аутсорсингу. Например, остается неучтенной прибыль (убытки) компании, вызванные высоким (низким) качеством выполнения аутсорсинговых услуг, в том числе не учитывается упущенная выгода, связанная

с поставкой товара позднее необходимых сроков; убытки, возникшие из-за неверной комплектации заказа клиентам, и другие затраты.

Разочарование в аутсорсинге часто вызывает низкое качество услуг, предоставляемое аутсорсером. Это можно связать с тем, что сегодня существуют два разнонаправленных тренда на рынке логистического аутсорсинга. Первый тренд – повышение интереса к логистическому аутсорсингу в рамках оптимизации затрат компаний. Второй тренд – снижение цен на услуги логистических компаний-аутсорсеров, вызванное требованиями клиентов сократить логистические затраты и происходящее в условиях высокой конкуренции на рынке, что приводит к ухудшению уровня логистического сервиса.

Неудовлетворительное качество услуг аутсорсера часто связано с тем, что аутсорсер, обслуживая большое число клиентов, относится к поступающим заказам формально, не учитывает индивидуальные характеристики заказа клиента, использует типовые подходы к решению логистических задач. Между тем, при управлении цепями поставок аутсорсер должен учитывать множество особенностей управления логистическими операциями, характерными именно для этой отрасли бизнеса, то есть принимать в учет отраслевую специфику бизнеса клиента. Это означает, что аутсорсером должен быть применен специализированный подход к компаниям, работающим в различных сферах бизнеса, а применение типовых подходов в управлении логистической системой может привести к снижению качества и эффективности логистической деятельности у клиента.

Рассмотрим особенности управления цепями поставок на примере управления логистическими потоками в индустрии моды (производство и торговля одеждой и обувью). Для данной отрасли характерна ярко выраженная специфика бизнеса, которую необходимо учитывать при выполнении логистической деятельности [12; 3]. С чем могут быть связаны сложности при управлении логистикой в этой отрасли? Например, с большим количеством SKU (артикул в разрезе цвета и размера) в каждой поставке. Эта отраслевая особенность приводит к необходимости использовать специализированные информационно-технологические (далее – ИТ) решения и программы, позволяющие эффективно осуществлять перенос и дешифровку большого массива данных из информационной системы поставщика в информационную систему покупателя. Отсутствие такой слаженной системы обработки данных приводит к большому количеству ошибок в отчетности и документах, которые могут привести к замедлению логистического цикла и даже быть фатальными для компании, например, могут повлечь серьезные проблемы, связанные с таможенным оформлением и привести к правонарушениям в сфере таможенного дела. Могут возникнуть ошибки при комплектации заказов для оптовых покупателей, в результате чего клиенты будут получать не тот товар, который заказывали, что также приведет к незапланированным убыткам компании.

Важно отметить, что каждая компания индустрии моды будет использовать собственный формат данных и определенную ИТ-программу для кодировки и раскодировки данных и аутсорсеру придется подстраивать свою информационную систему для того, чтобы иметь возможность загрузить, закодировать и раскодировать эти данные. Такая работа обычно проводится программистами, имеющими навыки работы в определенных программах, и занимает несколько месяцев.

При проведении логистических операций в индустрии моды аутсорсеру целесообразно использовать систему идентификации данных, например, штрихкодирование. Для некоторых категорий товаров индустрии моды, в том числе меховых изделий, сегодня необходимо использовать систему радиочастотной идентификации данных (чипирование). Для выполнения этих операций также необходимо специальное оборудование и программы. При отсутствии системы идентификации данных склад не сможет проводить приемку и сортировку груза из-за невозможности его распознавания, или эти операции будут выполняться очень медленно.

В индустрии моды высокую эффективность дает использование сортировочных модулей, позволяющих производить быструю сортировку товаров или другое оборудование, увеличивающее скорость выполнения складских операций с товаром.

Еще один важный фактор, который необходимо учитывать при проведении логистической деятельности в индустрии моды – быстрое моральное устаревание товара [1]. Одежда очень быстро выходит из моды, а у компаний производителей одежды происходит постоянное плановое обновление коллекций изделий. В связи с этим в данной отрасли существует очень высокое требование к выполнению сроков доставки товара. Несоблюдение таких сроков приводят к существенным убыткам компании. Это связано с тем, что товар сезонный, и он нужен на рынке только в определенный период; после окончания сезона его потребительская стоимость резко падает. В дальнейшем такой товар продается с существенными скидками, либо утилизируется.

Если компания поручает логистическому оператору функции, связанные с оформлением заказа продукции, то серьезные убытки может повлечь заказ товара в неверном количестве в разрезе SKU (артикул, размер, цвет). В таком случае возникает либо упущенная выгода, когда покупатели не находят в магазине понравившуюся модель нужного размера или цвета, либо убытки, связанные с тем, что к концу сезона в магазинах остаются нераспроданные модели определенных размеров и цветов, которые можно продать после окончания сезона в лучшем случае с большой скидкой.

Еще одна особенность, которую необходимо учитывать при проведении логистических операций в индустрии моды – это необходимость предпродажной подготовки товара. Обычно ее проводят на распределительном складе перед отправкой товара в магазины. Одежду нужно отпарить, погладить, разместить необходимые ярлыки, нанести маркировку, упаковать и в дальнейшем доставить в магазины. Часто доставка выполняется на специально оборудованных грузовых автомобилях, в которых одежда размещается на вешалках.

Таким образом, для того, чтобы успешно осуществлять логистические операции в индустрии моды, аутсорсеру нужно закупить необходимое оборудование и ИТ-программы, переоборудовать грузовые автомобили, привлечь специалистов, имеющих опыт работы с данной товарной группой, произвести реинженеринг бизнес-процессов. Но совокупные затраты, связанные с приобретением специализированного оборудования, программ, привлечения персонала высоки, и такие расходы окупятся аутсорсером только в случае гарантированного наличия заказов в течение длительного времени. Разумеется, никто такие гарантии дать логистической компании аутсорсеру не может.

При организации логистической деятельности в других сегментах бизнеса также можно выделить некоторые специфичные и сложные для исполнения аспекты, которые необходимо учитывать аутсорсеру при проведении логистических операций в данной отрасли.

При организации логистических операций, например в сфере алкогольного бизнеса, также необходимо принимать во внимание отраслевую специфику. При работе в этом сегменте необходимо оформлять акцизные марки, банковские гарантии, специальные лицензии для того, чтобы ввоз товара и его вывоз из России был возможен. Необходимо учитывать, что таможенное оформление проводят на специализированных акцизных постах. В этом сегменте бизнеса высоки риски, связанные с кражами товара и порчей груза во время перевозки, хранения, погрузки и выгрузки, что также необходимо учитывать при организации логистических операций. Алкогольная продукция может храниться только в складском помещении, находящемся в собственности или в долгосрочной аренде компании, что является препятствием для передачи функций складирования аутсорсеру. Также к складскому помещению предъявляются значительные требования, склад должен пройти обязательную проверку специальной комиссией.

При осуществлении логистических операций с технологическим оборудованием будет необходимо получать классификационные решения Федеральной Таможенной Службы, провести идентификационную экспертизу товаров (экспертизу товаров двойного назначения), подбирать значительный пакет технической документации, необходимой для таможенного оформления.

Это означает, что компания, занимающаяся логистическим аутсорсингом должна учитывать отраслевую специфику бизнеса клиента и предоставлять персонифицированные услуги. Только в этом случае, ее услуги будут качественными. В таком случае нужно понимать, что если компания, предоставляющая услуги по аутсорсингу будет вынуждена приобретать специализированное оборудование и программы, нанимать высокопрофессиональный персонал с опытом работы в определенной отрасли, детализировано прорабатывать отраслевые бизнес-процессы, то ее услуги не могут стоить дешево.

Проблема состоит в том, что к аутсорсингу чаще всего прибегают с целью сокращения логистических затрат и, соответственно, ищут компанию, которая предлагает необходимую услугу за наименьшую цену. В условиях конкуренции, снижая цены, аутсорсеры также вынуждены снижать качество сервиса. Поэтому выбирая наиболее дешевого аутсорсера, компания может столкнуться с невысоким качеством его услуг, так как логистический провайдер услуг, не имея достаточных финансовых ресурсов, будет предлагать единый универсальный подход для всех компаний клиентов.

Если компания принимает решение работать с аутсорсером, то необходимо принять во внимание, что логистический провайдер услуг должен предлагать услуги, учитывающие отраслевую специфику бизнеса, то есть предлагать отраслевые решения.

Передача некоторых логистических функций другой компании, может привести к снижению качества логистических операций, которые в совокупности с основным видом деятельности компании, обеспечивали ей успех на потребительском рынке. Поэтому многие западные компании, не передают на аутсорсинг те логистические функции качественного выполнения которых, является ключевым конкурентным преимуществом их бизнеса, является конкурентнозначимым. В таком случае работа с аутсорсером может привести к возникновению рисков, связанных со снижением покупательских предпочтений.

Например, компания понимает, что ее клиентам важно, чтобы товар максимально быстро был доставлен с распределительного склада на склады клиентов. Для клиентов недопустимы задержки в доставке и ошибки, связанные с комплектацией товарной партии (пересортица). Быстрая доставка товара клиентам и отсутствие ошибок при комплектации в таком случае – ключевое преимущество компании. За это ее ценят клиенты и поэтому не хотят работать с конкурентами. Для того, чтобы обеспечить высокий уровень логистического сервиса, компания содержит собственный парк грузовых автомобилей, специальное оборудование на складе, нанимает штат водителей, складской персонал, закупает необходимое программное обеспечение, разрабатывает бизнес процессы в области складской, закупочной и распределительной логистики.

Передавая аутсорсеру функции распределительной логистики, компания может столкнуться с тем, что задержки в поставках клиентам возникают слишком часто, регулярно клиентам поступает не тот товар, который они заказывали. В результате часть клиентов может уйти к конкурентам и компания, планируя экономить логистические затраты, получает серьезные и значительно превосходящие по сумме коммерческие убытки. Такая ситуация достаточно часто встречается в случае необдуманного перехода с инсорсинга на аутсорсинг [10].

Также необходимо учитывать, что передавая на аутсорсинг логистические функции, функцию контроля за всеми логистическими операциями компания должна оставить себе. Только в этом случае переходя на аутсорсинг можно добиться реального сокращения логистических затрат и избежать множества проблем.

В статье выделены некоторые характеристики бизнеса, которые создают предпосылки для аутсорсинга или инсорсинга логистической деятельности, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Характеристики бизнеса, создающие предпосылки для инсорсинга или аутсорсинга логистической деятельности

Характеристики бизнеса	Инсорсинг	Аутсорсинг
Ярко выраженная нерегулярность или сезонность выполнения логистических операций	-	x
Высокие требования к качеству выполнения логистических операций	x	-
Ярко выраженная отраслевая специфика, влияющая на выполнение логистических операций	x	-
Высокие риски кражи груза	x	-
Высокие риски, связанные со снижением покупательского спроса, возникающие вследствие низкого качества выполнения логистических услуг	x	-
Широкий географический охват логистических операций	-	x
Высокие накладные расходы, связанные с ведением логистической деятельности у компании (выше среднерыночных)	-	x
Небольшой масштаб компании	-	x
Наличие компании аутсорсера, предлагающего отраслевые решения в данном сегменте бизнеса	-	x
Высокое качество выполнения логистических операций в компании	x	-
Высокие риски утечки коммерческой информации при передаче логистических функций на аутсорсинг	x	-
Отсутствие в компании квалифицированного персонала в области логистики	-	x

Составлено автором по материалам исследования

Таким образом, использование логистического аутсорсинга может быть эффективным, например, в следующих случаях:

- если компания является небольшой, и у нее нет возможности нанимать и содержать отдел логистики;
- если компания начинает работать на новых географических рынках, тогда становится необходимым использование новых складских мощностей, организация перевозок груза в различных направлениях;
- если у компании логистические операции выполняются только в определенные сезоны, то собственный персонал будет недогружен в периоды спадов.

Перечень предпосылок для аутсорсинга не является исчерпывающим, и может быть дополнен в дальнейших исследованиях. Тем не менее, такой перечень может служить подсказкой руководителям компаний, стоящих перед выбором инсорсинга или аутсорсинга логистических операций. Важно также учитывать, что успех работы аутсорсера будет зависеть в значительной степени от организации бизнес-процессов, опыте его работы в отрасли, компетенциях персонала и от других факторов.

Таким образом, решение, связанное с использованием логистического аутсорсинга, должно быть взвешенным и продуманным, чтобы такой переход «был шагом в правильном направлении» [11]. Ключом к успеху является понимание того, какие именно логистические функции необходимо оставить себе, а для каких заключить контракты с логистическими компаниями аутсорсерами [4]. Существует много доводов за применение логистического аутсорсинга, и так же много доводов против. Важный фактор эффективной аутсорсинговой услуги – ее качество, которое невозможно предоставить без учета отраслевого сегмента бизнеса клиента. Главное препятствие для достижения качества – лимит финансовых ресурсов у логистической компании провайдера, что вызвано высокой конкуренцией в сфере оказания аутсорсинговых услуг. Среди факторов, которые дают предпосылки для логистического инсорсинга логистической деятельности можно выделить: ярко выраженную отраслевую специфику бизнеса, влияющую на осуществление логистических операций; высокое качество выполнения логистических операций собственными логистическими службами; высокие риски утечки коммерческой информации и кражи груза и другие факторы. Среди факторов, которые дают предпосылки для аутсорсинга можно выделить: ярко выраженную нерегулярность или сезонность осуществления логистических операций; широкий географический охват логистических операций; небольшой масштаб компании; отсутствие квалифицированного в области логистики персонала в компании.

Библиографический список

1. Аникин, Б. А. Методические рекомендации по управлению цепями поставок в индустрии моды / Б. А. Аникин, Н. Ю. Баркова // Вестник университета. – 2017. – № 1. – С. 140-143.
2. Аникин, Б. А., Рудая, И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.
3. Баркова, Н. Ю. Сегментация цепей поставок в индустрии моды // Вестник университета, 2015. – № 11. – стр. 87-95.
4. Валитова, А. В. Аутсорсинг в России сегодня: страхи и сомнения // Молодой ученый. – 2012. – № 10. – С. 112-114.
5. Верещагин, В. Е. Логистические стратегии реорганизации цепей поставок строительных материалов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2010. – № 3. – С. 72-74.
6. Демихов, В. Ю. Международная практика аутсорсинга логистических функций // Транспортное дело России. – 2010. – № 10. – С. 14-16.
7. Клементс, С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементс, М. Доннелан / Пер. с англ. Н. И. Кобзаревой. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
8. Курбанов, А. Х. Актуальные проблемы логистического аутсорсинга // Транспортное дело России. – 2011. – № 7. – С. 132-134.
9. Лепихина, С. Н. Роль аутсорсинга в мировой экономике // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 300-2. – С. 49-52.
10. Потемкина, М. Аутсорсинг: как определить, что именно передавать // Консультант. – 2011 г. – № 14. – С. 46-55.
11. Баррет, Р. Успешный аутсорсинг-это шаг в правильном направлении // КОНСАЛТИНГ.РУ. – 2012 г. – № 23. – С. 59-68.
12. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – С. 40.
13. Anderson, D. L. A Distribution Network for the 21st Century: Creating Strategic Alliances with Third Party Providers / D. L. Anderson, D. J. Bade, F. F. Woodard, B. J. Youd // In Council of Logistics Management Annual Conference Proceedings, 1996. – 344 p.

14. Bade, D. Technology In the Next Generation of Supply Chain Outsourcing / D. Bade, J. Mueller, B. Youd // Leveraging Capabilities of Fouth Party Logistics. Ascet. 1999.– April, V. 1. – pp. 25-28.
15. Craig, Th. Third-Party Logistics Providers/Logistics Service Providers a Bright Future. // World Wide Shipping, – 2001. December, January. – pp. 344-346.
16. Khalfan, A. Vendor selection criteria and post-implementation evaluation practices for IS/IT outsourcing: a case study of a developing country / A. Khalfan, T. Gough – Proceedings of the Seventh European Conference on Information Technology Evaluation, A. Brown and D. Remenyi (eds.), MCIL (Reading). – 2000.

References

1. Anikin B. A., Barkova N. Yu. Metodicheskie rekomendatsii po upravleniyu tsepyami postavok v industrii mody [*Guidelines for supply chain management in the fashion industry*]. Vestnik universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya) [*University Bulletin (State University of Management)*], 2017, № 1, pp. 140-143.
2. Anikin B. A., Rudaya I. L. Outsorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta [*Outsourcing and outstaffing: high technologies of management*]. M.: INFRA-M, 2011. 320 p.
3. Barkova N. Yu. Segmentatsiya tsepey postavok v industrii mody [*Segmentation of supply chains in the fashion industry*] // Vestnik universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya) [*University Bulletin (State University of Management)*], 2015, № 11, pp. 87-95.
4. Valitova A. V. Outsorsing v Rossii segodnya: strakhi i somneniya [*Outsourcing in Russia today: fears and doubts*] // Molodoi uchenyi, 2012, № 10, pp. 112-114.
5. Vereshchagin V. E. Logisticheskie strategii reorganizatsii tsepey postavok stroitel'nykh materialov [*Logistics strategies for the reorganization of building material supply chains*] // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta, 2010, № 3, pp. 72-74.
6. Demikhov V.Yu. Mezhdunarodnaya praktika outsorsinga logisticheskikh funktsiy [*International practice of outsourcing logistics functions*] // Transportnoe delo Rossii, 2010, № 10, pp. 14-16.
7. Klements S., Outsorsing M. biznes-protsessov. Sovety finansovogo direktora [*Business process outsourcing. Financial Director's advice*] / Per. s angl. N. I. Kobzarevoi. M.: Vershina, 2006, 416 p.
8. Kurbanov A. Kh. Aktual'nye problemy logisticheskogo outsorsing [*Topical issues of logistics outsourcing*] // Transportnoe delo Rossii, 2011, № 7, pp. 132-134.
9. Lepikhina S. N. Rol' outsorsinga v mirovoy ekonomike [*The role of outsourcing in the global economy*] // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, 2007, № 300-2, pp. 49-52.
10. Potemkina M. Outsorsing: kak opredelit', chto imenno peredavat' [*Outsourcing: how to determine what to transfer*], 2011, № 14.
11. Barret, R. Uspeshnyy outsorsing-eto shag v pravil'nom napravlenii [*Successful outsourcing is a step in the right direction*] // KONSALTING.RU, 2012, № 23.
12. Kheivud Dzh. Braian. Outsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv: Per. s angl. [*Outsourcing: in search of competitive advantages: Per. s angl.*] M.: Izdatel'skii dom «Vil'yams», 2004, p. 40.
13. Anderson, D. L. A Distribution Network for the 21st Century: Creating Strategic Alliances with Third Party Providers / D. L. Anderson, D. J. Bade, F. F. Woodard, B. J. Youd // In Council of Logistics Management Annual Conference Proceedings, 1996. 344 p.
14. Bade, D. Technology In the Next Generation of Supply Chain Outsourcing / D. Bade, J. Mueller, B. Youd // Leveraging Capabilities of Fouth Party Logistics. Ascet, 1999, April, V. 1. pp. 25-28.
15. Craig, Th. Third-Party Logistics Providers/Logistics Service Providers a Bright Future. // World Wide Shipping, December, January, 2001, pp. 344-346.
16. Khalfan, A. Vendor selection criteria and post-implementation evaluation practices for IS/IT outsourcing: a case study of a developing country / A. Khalfan, T. Gough // Proceedings of the Seventh European Conference on Information Technology Evaluation, A. Brown and D. Remenyi (eds.), MCIL (Reading), 2000.