

УДК 334.752

ЧТО ТАКОЕ АУТСОРСИНГ В ЛОГИСТИКЕ?

© 2012 г. М. А. Исакова

Институт проблем управления РАН, г. Москва

Статья посвящена специфике понимания и использования термина «аутсорсинг» на примере аутсорсинга логистических услуг. Автор рассматривает нормативное и usualное значение слова «аутсорсинг». В ходе анализа истории данного явления, сравнения с другими формами организации взаимодействия предприятия с внешними контрагентами, такими, как подряд, аренда, возмездное оказание услуг, делаются выводы об отличительных признаках аутсорсинга в нормативном значении. Также анализируется практика использования термина «аутсорсинг» в современном деловом дискурсе, особенно на примере рынка логистических услуг. Делаются выводы об изменении usualного значения термина «аутсорсинг в логистике» в соответствии с изменением рынка самих услуг.

Ключевые слова: *аутсорсинг; функция; субподряд; собственная функция; логистика; аутсорсер.*

The article deals with the specific of understanding and using such term, as «outsourcing», by the example of the logistics service market. Author reviews the normative and usual meanings of the term. While analyzing the history of this phenomenon and comparing it with other forms of company's cooperation with external parties, such as succession, rent, paid services, the author educes the specific features of outsourcing phenomenon in the normative meaning of the word. The article also depicts the practice of using the term «outsourcing» in nowadays business discourse, especially by the example of the logistics services market. The author illustrates the course of changing the term's usual meaning in logistics, in accordance with market changes.

Key words: *outsourcing; function; subcontracting; the own function; logistics; outsourcer.*

В последнее десятилетие в России широкое распространение получило явление и понятие аутсорсинга.

Сам термин «аутсорсинг» является искусственно образованным термином, составленным из слов «outside», «resource» и «using». Впервые термин стал использоваться американскими менеджерами.

Четкого определения понятия «аутсорсинг» не существует, но большинство авторов сходятся в том, что под аутсорсингом следует понимать «передачу организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области» [1].

Считается, что аутсорсинг как стратегия берет свое начало в 80-х годах XX века, хотя

некоторые предприятия пользовались услугами сторонних организаций еще раньше. В своей книге «Аутсорсинг» Б. Аникин приводит примеры аутсорсинга, имевшие место на заводах Генри Форда еще в 20–30-е годы XX века. Немецкие исследователи отмечают, что уже в 1950-е годы многие предприятия передавали «на сторону» свои неключевые функции.

Но именно в 1980-е годы американские и западноевропейские производители товаров массового потребления столкнулись с кризисом, «заклучавшимся в том, что корпорации того времени стали слишком громоздкими, с огромным штатом работников» [2]. Не случайно в девяностых годах XX века среди сотрудников немецкого фармацевтического концерна «Байер» бытовала шутка о том, что

когда потомки произведут раскопки на месте, где стоял «Байер», то решат, что это была огромная бумажная фабрика и небольшая аптека при ней.

Громоздкие структуры требовали достаточно серьезных финансовых вливаний на их поддержание и управление. Для сокращения производственных издержек многие производственные компании стали отказываться от своих громоздких производств, что повлекло за собой переход на подрядный способ производства, когда предприятие размещает заказ на определенное количество продукции, или на аутсорсинг производства, то есть делегирование всего производственного цикла. Переходя на аутсорсинг, компания снимала с себя необходимость контролировать сложные производственные процессы, что казалось особенно привлекательным для управленцев того времени.

История этого явления позволяет нам дать более точное определение аутсорсинга: это передача на обслуживание или реализацию *собственных функций* компании. То есть речь идет о тех функциях, реализация которых необходима для нормальной деятельности компании, но самостоятельное выполнение которых в силу разного рода причин нежелательно для нее.

Как правило, функция передается на аутсорсинг с целью минимизации издержек, а также для сосредоточения внимания управленцев на основной деятельности компании — точнее, на том, что приведет к успеху компании. В английском языковом пространстве существует очень меткая поговорка, которую можно назвать девизом сегодняшней практики аутсорсинга: «Делаю то, что делаю лучше всех, а остальное отдаю делать другим» (Do what you can best — outsource the rest).

Наиболее часто на аутсорсинг передаются такие «непрофильные», но необходимые для нормальной деятельности компании функции, как бухгалтерия, IT-поддержка, далее следует аутсорсинг логистических услуг, рекламной деятельности.

В первом десятилетии XXI века термин «аутсорсинг» стал особенно популярен в российских бизнес-кругах: на аутсорсинг призвали отдавать все, что не связано с основной

деятельностью предприятия. Так как в сложившихся реалиях основной деятельностью любого предприятия считается торговля, в рамках концепции аутсорсинга казалось логичным отдавать все остальные функции на сторону, начиная от бухгалтерии и кончая производством. Интересным является тот факт, что с 2005 года в России наблюдается рост числа компаний, готовых взять на аутсорсинг и продажи.

Столь частое использование этого термина, а также несомненная положительная и даже статусная коннотация привели к тому, что постепенно узус делового общения для него стал серьезно отличаться от изначального определения, данного в экономической литературе.

Под аутсорсингом стали понимать как непосредственную передачу бизнес-процессов, так и систему субподрядов и просто использование услуг сервисных компаний. Приведенные ниже примеры использования термина в разных контекстах наглядно иллюстрируют сложившиеся представления о том, что именно является аутсорсингом, и подчеркивают многообразие трактовки термина. С точки зрения различных авторов, аутсорсинг — это:

1. Передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области [3].

2. Способ ведения бизнеса, когда исполнение отдельных функций, не оказывающих существенного влияния на результаты бизнеса, передается внешним специализированным организациям на условиях субподряда [4].

3. Передача отдельных бизнес-процессов для реализации сторонним организациям [5].

4. Ситуация, в которой фирма «переключает» часть своих задач и повседневных функций на другую — специализированную компанию [6].

5. Методика работы в организациях, которая предусматривает привлечение специализированных организаций для выполнения тех задач, которые не попадают в сферу основной деятельности организации [7].

6. Использование производственных ресурсов стороннего предприятия [8].

7. Подход к созданию системы управления компанией, при котором выполнение некоторого комплекса взаимосвязанных работ по реализации, внедрению и/или сопровождению системы делегируется сторонней организации [9].

8. Передача части функций, входящих в структуру работы компании, стороннему исполнителю, который выполняет доверенную ему работу в интересах заказчика [10].

9. Практика ликвидации отдельных частей организации, выполняющих второстепенные задачи, и наем сторонних организаций для осуществления этих функций [11].

10. Долгосрочное переложение непрофильных функций организации на внешнего исполнителя, специализирующегося в данной сфере деятельности, в соответствии с договором [12].

11. Передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы [13].

12. Выполнение каких-либо функций предприятия другими предприятиями или сторонними лицами [14].

13. Отказ от собственного бизнес-процесса, обычно не ключевого, например, в сфере транспортировки товаров или их хранения [15].

14. Методика партнерства, при которой определенные бизнес-процессы или производственные функции, не попадающие в сферу основной деятельности компании, передаются на обслуживание другой компании, имеющей специализацию в этой сфере [16].

15. Передача работ сотрудникам вне компании [17].

16. Использование внешних ресурсов, передача сторонней организации определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов, обычно не являющихся частью основной деятельности компании, но, тем не менее, необходимых для полноценного функционирования бизнеса [18].

17. За пределы компании выводится не

конкретный персонал, а определенная функция. Компания-наниматель использует услуги сотрудников другой фирмы, как если бы она была постоянным отделом этой компании [19].

18. Часть производственной кооперации, представляет собой передачу стороннему лицу деятельности, которая ранее осуществлялась в рамках данной организации [20].

Некоторые авторы связывают аутсорсинг исключительно с субподрядами, для них аутсорсинг — это «передача какой-то части работы компании другим организациям» [21], другие с аутстаффингом — «сотрудник, работающий на аутсорсинге, трудится в одной компании, а числится при этом в другой (как правило, в кадровом агентстве)» [22], или договором подряда. Третьи именуют аутсорсингом консалтинговые услуги: «приглашение специалистов из профильной компании для решения конкретных бизнес-задач. Аутсорсинг предполагает наличие узкоспециализированных предложений на рынке, и связан с высвобождением ресурсов компании-заказчика с целью эффективного развития собственного бизнеса» [23].

Положение осложняется и тем, что в законодательной базе также отсутствует понятие аутсорсинга. Отношения между аутсорсером и заказчиком, как правило, регулируются главой 39 Гражданского кодекса РФ и рассматриваются как частный случай договора возмездного оказания услуг. В некоторых случаях стороны предпочитают руководствоваться статьей ст. 421 ГК РФ, согласно которой граждане и юридические лица свободны в заключении договора. При этом стороны могут заключить как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами договор, а также договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами (смешанный договор). К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора [24].

Непроработанность, точнее, полное отсутствие в настоящее время законодательной

базы именно по аутсорсинговым процессам¹, не только негативно сказывается на правовом аспекте передачи функций на аутсорсинг, но и вносит свою лепту в уже возникшую терминологическую путаницу. Например, письмо Минфина от 2 августа 2011 г. №03-03-06/1/444-инф содержит следующий текст: «Департамент налоговой и таможенно-тарифной политики рассмотрел письмо об учете в целях исчисления налога на прибыль расходов по аутсорсингу и сообщает следующее...

Из письма следует, что организация, осуществляющая непрерывное производство продукции, в связи с отсутствием необходимого количества работников заключила договор на оказание услуг сторонней организацией по предоставлению персонала (аутсорсинг)». По смыслу данного письма под аутсорсингом понимаются услуги по предоставлению персонала.

Это письмо является не только примером не совсем корректного использования термина «аутсорсинг», но и способствует ложной оценке используемого в тексте толкования как официального определения аутсорсинга, данного Минфином.

Аутсорсинг следует отличать не только от аренды персонала, договора подряда и субподряда. Часто аутсорсингом называют закупку полуфабрикатов или полупродуктов для нужд производства. Так, например, в экономической и логистической литературе Генри Форда отмечают как одного из пионеров в области аутсорсинга, так как Форд отказался от первоначальной идеи, что все должно делаться на предприятии, от винта до подшипника, и стал закупать комплектующие на стороне. Закупка необходимых комплектующих на стороне не является аутсорсингом. Развивая мысль в этом направлении, можно прийти к выводу, что предприятие, не готовое к передаче чего-либо на аутсорсинг, должно обладать собственными нефтяными скважинами, рудниками и ГЭС.

Если же проводить параллели с ведением хозяйства, то годовой контракт с поваром — это передача функции приготовления пищи на аутсорсинг, а вот покупка уже готового

хлеба (в отличие от самостоятельной его выпечки), даже на регулярной основе, не является примером аутсорсинга.

Аутсорсинг также отличается и от услуг сервиса и поддержки. «В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом оказания данной услуги, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры компании на основе длительного контракта (не менее одного года). Таким образом, речь идет о заказе серии однородных услуг» [25].

Подытоживая все вышесказанное, можно говорить о том, что под аутсорсингом следует понимать передачу собственных функций, видов деятельности предприятия третьей стороне. Речь идет именно о собственных функциях, без выполнения которых невозможна нормальная деятельность предприятия. К таким функциям относятся, например, производственный аутсорсинг для производственных и торгово-производственных компаний (при этом размещение торговой компанией заказа сторонней организации на производство оборудования для торгового зала не является примером аутсорсинга), аутсорсинг бизнес-процессов (уже ставшие привычными для многих компаний бухгалтерия, логистика, юридическое сопровождение на аутсорсинге), а также IT-аутсорсинг, включающий в себя как процесс обслуживания техники и сетей, обеспечение информационной безопасности, так и написание на постоянной основе программ и приложений для нужд компаний-заказчиков, администрирование и поддержку веб-сайтов, их регулярное продвижение, и т. д.

Если же функционирование всего предприятия в целом возможно без исполнения какой-либо функции, то говорить об аутсорсинге данной функции с точки зрения автора не совсем корректно. Например, представительство фармацевтической компании не может отдать на аутсорсинг транспортировку, так как сама по себе транспортировка не является ее собственной функцией. А вот

¹ Гражданский кодекс РФ, например, регулирует отдельными главами такие сферы деятельности, как перевозка или транспортно-экспедиционное обслуживание.

использование участником ВЭД услуг таможенного представителя является передачей таможенной логистики на аутсорсинг, так как обязательство по декларированию товаров закреплено на законодательном уровне.

Вторым признаком аутсорсинга является передача на сторону именно всей функции, а не отдельной ее части — персонала, средств производства, площадей и пр.

Третьим признаком аутсорсинга является непрерывность выполнения функции в течение относительно длительного периода, многие авторы указывают год. Ежедневная уборка офиса представителями клининговой компании является примером аутсорсинга, а вот разовые (дискретные) заказы генеральной уборки, например, дважды в год, уже не попадают под это определение.

Одна и та же функция (например, уборка офисных или производственных помещений) может быть предметом как договора аутсорсинга (ежедневная уборка силами сотрудников клининговой компании), так и договора аутстаффинга (использование приходящего персонала во время отпуска или болезни собственной горничной), возмездного оказания услуг (заказ генеральной уборки), в зависимости от того, кто выступает сторонами договора и что является предметом договора.

Определение понятия аутсорсинга в логистике представляет собой не меньшую проблему, чем определение аутсорсинга вообще. Частично это проистекает из-за отсутствия официального определения данного термина, частично из-за того, что многие логистические провайдеры стали использовать термин в маркетинговых целях, для придания большей «статусности» предлагаемым услугам, даже если эти услугам не был свойственна ни одна из трех черт, обозначенная нами как признак аутсорсинга.

Приведем несколько высказываний относительно аутсорсинга в логистике. Они наглядно иллюстрируют то, что в настоящее время на рынке поставщиков логистических услуг термин «аутсорсинг» нередко используется применительно к любой логистической операции.

Под договором аутсорсинга понимают и договор организации перевозки: «Аутсорсинг в логистике, если дословно, это передача третьим лицам права на организацию всех перевозок, которые необходимы для успешного ведения бизнеса предприятия» [26], то есть договор о транспортно-экспедиционном обслуживании. И сам договор перевозки: «аутсорсинг, когда есть четкий контракт, в котором обусловлено, что в течение такого-то времени такой-то груз должен быть доставлен в город N. За просрочку — штрафные санкции. Это очень просто проконтролировать» [27]. А также договор организации логистических операций: «Концепция логистического аутсорсинга заключается в отсутствии необходимости использования собственных ресурсов для организации *логистических операций*, которые фирма может доверить внешнему партнеру» [28].

С точки зрения приведенных выше соображений о самом понятии аутсорсинга, об аутсорсинге в логистике правомерно говорить лишь в случае, когда на аутсорсинг отдается вся логистика в целом, так называемый комплексный аутсорсинг, или один из логистических функционалов:

- управление запасами (иногда в управлении запасами отдельно выделяют логистику закупок и сбыта);
- транспортная логистика;
- складская логистика;
- грузопереработка и упаковка;
- таможенная логистика²;
- управление цепями поставок;
- логистическое администрирование;
- IT-решения в логистике.

Наряду с передачей на аутсорсинг вышеуказанных логистических функционалов, на сторону очень часто передаются определенные логистические операции. Это так называемая концепция 3PL в логистике.

Изначально в концепцию вкладывался следующий смысл: в цепи поставок существует две стороны — поставщик и получатель, в случае возникновения потребности в более качественном логистическом сервисе, или в случае отсутствия у обеих сторон возможно-

² Термин используется в ряде публикаций практической направленности. Выделение таможенной логистики в отдельный функционал обусловлено исключительно сложностью таможенного администрирования в РФ. В иностранной литературе подобный функционал не упоминается.

сти осуществить логистические операции самостоятельно, они привлекали логистического посредника, третью сторону логистики.

В дальнейшем концепция получила развитие в несколько ином направлении, под аббревиатурой PL стали понимать термин «логистический провайдер», а цифры 1–5 стали обозначать спектр предоставляемых услуг. 1PL (First Party Logistic), в настоящее время градация логистических посредников доходит уже до 5PL, что, по мнению автора, является абсолютно некорректным с точки зрения системы языка, как английского, так и русского. Говорить о «пятой стороне» логистики будет так же некорректно, как рассуждать о действиях «четвертых» или «седьмых» лиц. В рамках этого направления развития концепции появились такие уродливые с точки зрения языка, здравого смысла и автора понятия как «1PL — провайдеры (First Party Logistics Provider) — это компании с автономной логистикой, где все операции выполняет сам грузовладелец» [29], так называемая «самодоставка».

Тем не менее, данная градация прижилась в логистической среде, что послужило дальнейшему смешению понятий. Многие логистические посредники в стремлении привлечь клиентов стали классифицировать себя как 3PL, 4PL и даже 5PL провайдеры, призывая отдать логистику (без уточнения, идет ли речь о функциях или об операциях) на сторону, с соответствием с концепцией 3PL.

Передача же на сторону ассоциировалась с аутсорсингом, в результате чего в логистическом дискурсе под аутсорсингом часто понимается взаимодействие с любым логистическим провайдером, независимо от вида предоставляемых им услуг, кратности, длительности действия договора и пр.

Следствием этого и стало разнообразие трактовок одного и того же термина, проиллюстрированное приведенными выше определениями аутсорсинга.

Справедливости ради надо отметить, что такая терминологическая путаница возникла не только в российском логистическом сообществе.

Так, например, в определениях, даваемых концепции 3PL Википедией и Максвеллом, встречается упоминание аутсорсинга.

Согласно Википедии, 3PL провайдер — сокращенно 3PL или TPL — это компания, предоставляющая своим клиентам сервис в области аутсорсинга (или третьей стороны) логистических услуг частично или для всей цепи поставок [30]. Руководство Максвелла указывает, что третья сторона логистики (3PL) является функцией, при которой грузовладелец (клиентская компания) передает на аутсорсинг различные элементы цепи поставок 3PL провайдеру, выполняющему на себя организацию перевозки, таможенного оформления, хранения, исполнения заказов, дистрибуции для входящих и исходящих материальных потоков клиента [31].

Тем не менее, Ассоциация профессионалов по управлению цепями поставок (Council of Supply Chain Management Professionals) более осторожно обращается с терминами: «3PL — это компания, предоставляющая своим клиентам различные виды услуг в области логистики. Преимущественно эти виды услуг интегрированы в логистическую систему провайдера, или же предоставляются пакетом. К предоставляемым 3PL услугам относятся перевозка, хранение, кросс-докинг, управление запасами, упаковка, экспедирование» [32]. Как видно из приведенной цитаты, 3PL провайдер не всегда выполняет функцию аутсорсера.

В любом случае, на сегодняшний момент можно говорить о том, что понятие аутсорсинга в логистике имеет два значения. Первое — это строгое нормативное значение, подразумевающее передачу на сторону собственной логистической функции компании. То есть аутсорсинг понимается как *передача на сторону собственной функции с целью непрерывного ее исполнения в течение определенного периода*. Второе — это узуальное (общеупотребительное) значение, характерное для дискурса профессиональных логистов. По сути, узуальное значение является расширенным толкованием нормативного и подразумевает не только *передачу на аутсорсинг логистической функции*, но и *исполнение провайдером определенных логистических операций, как правило, предоставляемых в комплексе* (что является своего рода отличительным признаком аутсорсинга в логистике в узуальном значении этого слова; отдельные

операции, только перевозка, например, чаще рассматриваются как услуги). Учитывая тот факт, что в настоящее время нет официально, общепризнанного и кодифицированного определения аутсорсинга, а также широкое распространение узуального значения аутсорсинга логистики в российском логистическом сообществе, данное явление имеет смысл изучать в обоих значениях.

В связи с тем, что рынок логистических услуг в России сформировался достаточно недавно, а рынок аутсорсинга логистических услуг, как относительно нового явления, все еще находится на стадии становления, данный подход представляется целесообразным.

Дело в том, что в настоящее время на рынке практически нет компаний, которые могли бы взять логистику на аутсорсинг в нормативном значении этого термина.

В первую очередь это обусловлено отсутствием системного подхода к логистике как таковой. Очень редко логистика рассматривается как целая функция, система. Даже в управлении цепями поставок логистические функционалы, такие как управление запасами, транспортировка, складская логистика, таможенная логистика, дистрибуция, редко анализируются в совокупности, с учетом их влияния друг на друга. Сплошь и рядом встречаются примеры того, как для получения скидки у поставщика и снижения затрат на транспортировку увеличиваются объемы закупаемых товаров без учета расходов, связанных как с физическим хранением избыточных запасов, так и с замораживанием капитала в этих запасах. Также логистические провайдеры для увеличения скорости доставки часто предлагают воспользоваться авиаперевозками, не учитывая, что таможенное оформление при авиаперевозке может затянуться на целую неделю.

Таким образом, нынешние аутсорсеры предлагают скорее пакет логистических услуг, чем берут на себя полностью один из логистических функционалов или всю логистику в целом.

На первом этапе развития рынка логистических услуг как грузовладельцы, так и логистические провайдеры стремились к банальному сокращению тарифов на выполняемые логистические операции. После того

как по многим позициям логистические операторы приблизились к порогу рентабельности или начало ощутимо страдать качество за счет привлечения, например, рабочей силы из республик Средней Азии, логистические операторы задумались, наконец, о других путях оптимизации логистики. О нахождении определенных логистических решений для конкретного клиента или о создании пула клиентов со сходными потребностями с целью достижения синергетического эффекта. Эти процессы были в значительной степени стимулированы экономическим кризисом. Все большим количеством компаний-аутсорсеров логистика начинает рассматриваться как совокупная функция. С этим видением, с решениями, основанными на этом видении, они приходят к своим клиентам, меняя и их представление о сущности аутсорсинга. Уже сегодня можно говорить о наметившейся тенденции сближения узуального понятия аутсорсинга с нормативным.

Другой тип компаний-аутсорсеров на логистическом рынке — это компании, выросшие из отделов логистики каких-либо фирм. Как правило, они выделялись из компании с целью оптимизации налогообложения и обслуживали первоначально только материнскую компанию. Некоторым из них удалось накопить определенный опыт, разработать собственные ноу-хау. С этим багажом они попробовали выйти на рынок логистических услуг, и часть из них оказалась востребованной, так как «исконные» логистические провайдеры предлагают усредненные услуги, без учета специфики товарных групп, будь то обувь, аксессуары или промышленная химия.

Такие компании-аутсорсеры изначально в большей степени отвечали требованиям нормативного понятия аутсорсинга в логистике, так как созданы были на базе отделов, отвечавших за всю логистическую функцию. И увеличение доли подобных компаний на рынке также способствует изменению представлений об аутсорсинге логистики.

Таким образом, можно говорить, что узуальное значение термина аутсорсинга логистики претерпевает определенные изменения, отражающие изменения на самом рынке аутсорсинга логистических услуг в России. Рынок логистических услуг начинался с ока-

зания разрозненных логистических сервисов. И в силу указанных в статье причин логистический аутсорсинг чаще всего трактовался как оказание логистических сервисов сторонними компаниями.

Дальнейший опыт показывает, что наиболее эффективное управление логистикой возможно только при системном подходе ко всей логистике предприятия. Передача на сторону отдельных логистических сервисов или даже функций не только не позволяет достичь максимально возможного эффекта за счет синергии, но и может отрицательно сказаться на всей логистической системе предприятия в целом, ввиду прерывания информационного потока или отсутствия анализа влияния различных звеньев цепи поставок друг на друга.

Это толкает аутсорсинговые компании в узальном значении этого термина к тому, чтобы оказывать сервис сразу по нескольким функционалам. Все чаще таможенные представители начинают оказывать дополнительные услуги по транспортировке, транспортные компании открывают консолидационные терминалы и хабы. Сама сущность логистики как явления требует от провайдеров логистических услуг оказывать сервис не на операционном, а на системном, то есть функциональном уровне. Оказание же сервиса на функциональном уровне невозможно на разовой основе, здесь требуется долгосрочное сотрудничество. Таким образом, логистические аутсорсинговые компании обнаруживают тенденцию к тому, чтобы непрерывно исполнять всю функцию логистики целиком в течение как минимум одного года. То есть речь идет уже о классическом значении аутсорсинга: аутсорсинг в логистике постепенно начинает рассматриваться как передача на сторону собственной функции с целью непрерывного ее исполнения в течение определенного периода.

Изучение явлений аутсорсинга в логистике, не подпадающего под классическое экономическое определение, кажется нам не менее актуальным, чем изучение логистического аутсорсинга в нормативном его значении. Узальное значение отражает развитие явления аутсорсинга логистических услуг в России. Приведение узального и нормативного значений аутсорсинга логистических

услуг к общему знаменателю будет свидетельствовать об окончательном становлении данного явления.

Литература

1. Аутсорсинг и подряд — одно и то же? [Электронный ресурс] / OS.PKRAI.RU. — Режим доступа: <http://os.pkrai.ru/infout/autsorsing-i-podryad-odno-i-tozhe>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.
2. Аутсорсинг в логистике. [Электронный ресурс] / CUSTOMS.RU. — Режим доступа: http://www.custom.ru/articles_6.htm, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.
3. Аутсорсинг. [Электронный ресурс] / Википедия: свободная энциклопедия. — Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Аутсорсинг>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.
4. Аутсорсинг: словарь маркетинговых терминов. [Электронный ресурс] / INFOSYSTEMS.RU. — Режим доступа: http://infosystems.ru/library/slovar_ais_1218/slovar_marketin_1221.html, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.
5. Аутсорсинг: Глоссарий. [Электронный ресурс] / WWW.SRC-MASTER.RU. — Режим доступа: <http://www.src-master.ru/glossary.php>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.
6. Аутсорсинг: Словарь бухгалтера. [Электронный ресурс] / МашАудит. — Режим доступа: <http://www.mashaudit.ru/useful/dictionary.htm>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.
7. Аутсорсинг: Глоссарий [Электронный ресурс] / Институт международных программ Российского Университета Дружбы Народов. — Режим доступа: http://imp.rudn.ru/psychology/psychology_of_marketing/glossary.html, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.
8. Аутсорсинг: Глоссарий. [Электронный ресурс] / WWW.CONTRACTELECTRONICA.RU. — Режим доступа: <http://www.contractelectronica.ru/info/glossary/>, свободный (19.03.2012). — Загл. с экрана.
9. Аутсорсинг: Словарь социолога. [Электронный ресурс] / Социология: методическая помощь студентам и аспирантам. —

Режим доступа: <http://www.smolsoc.ru/index.php/home/2009-12-28-13-47-51/42-201>, свободный (19.03.2012). — Загл. с экрана.

10. Аутсорсинг: Бизнес-словарь терминов и понтов. [Электронный ресурс] / WWW.TURANA.COM. — Режим доступа: <http://turana.com.ua/biznes-slovar-terminov-i-pontov>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

11. Аутсорсинг: Глоссарий. [Электронный ресурс] / WWW.ARTMANAGE.RU. — Режим доступа: <http://www.artmanage.ru/glossary.html>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

12. Аутсорсинг: Понятия. [Электронный ресурс] / WWW.REALTY2B.RU. — Режим доступа: http://www.realty2b.ru/realty2b/realty_business/business_bookkeeping, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

13. Аутсорсинг: Термины. [Электронный ресурс] / 1С Бухгалтерский учет и консалтинг. — Режим доступа: <http://1caudit.ru/termins/>, свободный (17.07.2012) — Загл. с экрана.

14. Аутсорсинг: Глоссарий. [Электронный ресурс] / WWW.REGCONS.RU. — Режим доступа: <http://www.regcons.ru/glossariy.htm>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

15. Аутсорсинг: Словарь терминов по логистике. [Электронный ресурс] / WWW.LOGISTICSINFO.RU. — Режим доступа: http://logisticsinfo.ru/main/dict_dict.shtml, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

16. Аутсорсинг: Термины операторов телекоммуникаций. [Электронный ресурс] / WWW.VIXETT.COM. — Режим доступа: http://www.vixett.com/article/view/Telecom_Operators_Terms.html, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

17. Аутсорсинг: Термины. [Электронный ресурс] / I'am profi.com. — Режим доступа: <http://improfi.com.ua/38.html>, свободный (19.03.2012). — Загл. с экрана.

18. Аутсорсинг: Некоторые определения. [Электронный ресурс] / Нижегородский университетский центр Интернет. — Режим доступа: <http://www.uic.unn.ru/~chep/html/comopr.htm>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

19. Аутсорсинг: Словарь кадровых терминов. [Электронный ресурс] / WWW.

GOLDWORK.COM.UA. — Режим доступа: <http://www.goldwork.com.ua/terminu.php>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

20. Аутсорсинг: Терминологический словарь по качеству. [Электронный ресурс] / WWW.EURORUS.RU. — Режим доступа: <http://www.eurorus.ru/glossary.html>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

21. Аутсорсинг: Термины. [Электронный ресурс] / WWW.OSTAFF.RU. — Режим доступа: <http://www.ostaff.ru/gloss1.html>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

22. Аутсорсинг: Энциклопедия карьеры. [Электронный ресурс] / Костромской Государственный университет им. Н. А. Некрасова. — Режим доступа: <http://rabota.ksu.edu.ru/index.php>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

23. Аутсорсинг: Словарь. [Электронный ресурс] / Русская школа управления. Программа MINI MBA. — Режим доступа: <http://mini-mba.ru/dictionary/2/>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

24. *Ермошина Е. Л.* Аутсорсинг: Правовые основы, бухгалтерский и налоговый учет. [Электронный ресурс] / GAAP.RU: Теория и практика управленческого учета. — Режим доступа: <http://gaap.ru/articles/50041/>, свободный. — Загл. с экрана.

25. *Ионов В. М.* Эффективные технологии снижения издержек в кассовой работе. // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. — 2011. — №5.

26. Что такое аутсорсинг в логистике. [Электронный ресурс] / WWW.HITECH-LOGISTICS.RU. — Режим доступа: <http://www.hitech-logistics.ru>, свободный (16.03.2012). — Загл. с экрана.

27. *Двойцова И. Н., Николаев С. Б.* Логистический аутсорсинг. [Электронный ресурс] / Publishing House Education and Science s.r.o. — Режим доступа: http://www.rusnauka.com/35_PWMN_2008/Economics/38780.doc.htm, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

28. *Селезнев А. А.* Логистический аутсорсинг. [Электронный ресурс] / CENTERIPRO.COM. — Режим доступа: <http://centeripro.com/index.php/2010-04-03-19-11-34/72-2010-05-25-17-09-17>, свободный (17.07.2012). — Загл. с экрана.

29. *Нестеров С.* Реализация стратегии развития и работы 3PL- провайдера в практике ООО «INTer LogISTICS group». // Логистика. — 2011. — №6.

30. Third-party logistics [Электронный ресурс] / Википедия: свободная энциклопедия. — Режим доступа: http://en.wikipedia.org/wiki/Third-party_logistics, свободный. — Загл. с экрана.

31. Definition of Third Party Logistics [Электронный ресурс] / Logistics List. — Режим доступа: <http://www.logisticslist.com/3pl-definition.html>, свободный. — Загл. с экрана.

32. The State of 3PL Industry [Электронный ресурс] / SlideShare. — Режим доступа: <http://www.slideshare.net/ekmusibat/the-state-of-3pl-industry>, свободный. — Загл. с экрана.

Поступила в редакцию

15 апреля 2012 г.



Мария Андреевна Исакова — руководитель отдела логистики и управления заказами ООО «Ланксесс». Специализация — логистика рынка химической продукции. Соискатель Института проблем управления РАН.

Maria Andreevna Isakova — leader of Department for Logistics and Order Management of Lanxess Ltd. Specializes in logistics for chemical industry's production. Competitor for Doctor's degree at the RAS Institute for Control Studies.

117997, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 65, Институт проблем управления РАН
65 Profsoyuznaya st., RAS Institute for Control Studies, 117997, Moscow, Russia
Тел.: +7 (495) 334-89-10; e-mail: mariamai@rambler.ru
