

УДК334.01

ОМАРОВА ЗАРЕМА КУРБАНОВНА

д.э.н., доцент, главный научный сотрудник ФГБУН Институт проблем рынка РАН,  
e-mail: zkomarova1978@mail.ru

КОНДРАКОВ АЛЕКСЕЙ ВИКТОРОВИЧ

соискатель ФГБУН Институт проблем рынка РАН  
e-mail: akond@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2019-10-44-51

## ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АУТСОРСИНГ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ<sup>1</sup>

**Аннотация. Предмет.** Фокус логистической стратегии может быть нацелен на сосредоточение предприятий на основных видах деятельности (ключевые компетенции), и, соответственно, передачи части непрофильных функций или операций логистическим провайдерам на рынке (аутсорсерам). В статье рассмотрена сущность логистического аутсорсинга, определены фазы осуществления логистического аутсорсинга, проведен анализ его развития в мировой практике, выявлены достоинства и недостатки его применения на стратегическом уровне. **Цель работы.** В настоящее время логистический аутсорсинг в системе стратегического развития промышленных компаний получает все большее распространение вследствие усиления глобализационных процессов. Целью данной статьи является исследование роли логистического аутсорсинга в способности промышленных компаний приобретать глобальные конкурентные позиции; обобщение позитивных черт и недостатков логистического аутсорсинга. **Методология исследования.** В процессе исследования использованы общенаучные методы — институционального анализа, синтеза, обобщения. **Результаты исследования.** В настоящее время аутсорсинг выступает одной из наиболее успешных бизнес-моделей деятельности промышленных предприятий, которые имеют возможность добиться конкурентных преимуществ. На стратегическом уровне выгоды логистического аутсорсинга выражаются в полном спектре услуг от одного поставщика; гарантии профессиональной ответственности; минимизации логистических рисков и внедрении новейших технологий. В логистической сфере аутсорсинг получил широкое распространение, как на внутреннем рынке, так и за рубежом. Это обусловлено также тем, что расходы на содержание логистической инфраструктуры достаточно высоки, особенно для небольших предприятий. Чаще всего на аутсорсинг передают транзакционные, операционные, часто повторяющиеся функции (в частности, внутренние и международные перевозки, складские услуги, услуги таможенных брокеров). **Область применения результатов.** Ряд предложений и практических рекомендаций по совершенствованию механизмов развития логистического аутсорсинга представляют практический интерес для промышленных компаний в интересах повышения их конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** бизнес-структуры, логистика, содержание логистического аутсорсинга, Россия, стратегия промышленных предприятий, бизнес-модель промышленных компаний.

---

ОМАРОВА ЗАРЕМА КУРБАНОВНА

doctor of Economics, associate Professor, chief researcher of the INSTITUTE of market problems of the Russian Academy of Sciences,  
e-mail: zkomarova1978@mail.ru

КОНДРАКОВ АЛЕКСЕЙ ВИКТОРОВИЧ

applicant of the INSTITUTE of market problems of the Russian Academy of Sciences  
e-mail: akond@mail.ru

---

<sup>1</sup> Исследование проведено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (№18-010-00552 а).

## LOGISTICS OUTSOURCING IN THE STRATEGIC PLANNING SYSTEM DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL COMPANIES

**Abstract. Subject.** The focus of the logistics strategy can be aimed at focusing enterprises on core activities (key competencies), and, accordingly, transferring part of non-core functions or operations to logistics providers in the market (outsourcers). The article considers the essence of logistics outsourcing, defines the phases of logistics outsourcing, analyzes its development in the world practice, and identifies the advantages and disadvantages of its use at the strategic level. **Purpose of work.** Currently, logistics outsourcing in the system of strategic development of industrial companies is becoming more widespread due to the strengthening of globalization processes. The purpose of this article is to study the role of logistics outsourcing in the ability of industrial companies to acquire global competitive positions; to generalize the positive features and disadvantages of logistics outsourcing. **Research methodology.** The research process uses General scientific methods-institutional analysis, synthesis, and generalization. **Research result.** Currently, outsourcing is one of the most successful business models of industrial enterprises that have the opportunity to achieve competitive advantages. At the strategic level, the benefits of logistics outsourcing are expressed in a full range of services from a single supplier; guarantees of professional responsibility; minimizing logistics risks and implementing the latest technologies. In the logistics sector, outsourcing has become widespread, both in the domestic market and abroad. This is also due to the fact that the cost of maintaining the logistics infrastructure is quite high, especially for small businesses. Most often, transactional, operational, and frequently recurring functions are outsourced (in particular, domestic and international transportation, warehouse services, and customs broker services). **The scope of the results.** A number of proposals and practical recommendations for improving the mechanisms for developing logistics outsourcing are of practical interest to industrial companies in order to increase their competitiveness. **Keywords:** business structures, logistics, content of logistics outsourcing, Russia, strategy of industrial enterprises, business model of industrial companies.

---

**Введение.** В современном мире преуспевают лишь те компании, которые, оптимизируя операционные затраты за сохранение высокого качества товаров и услуг, ведут бизнес самым эффективным способом. Каждое предприятие имеет цель улучшить качество предоставляемых услуг с минимальными затратами, что и приводит к разработке оптимальных моделей ведения бизнеса. Наряду с этим требуют исследования вопросы выбора направлений логистического аутсорсинга с целью поддержки постоянных глобальных конкурентных преимуществ промышленных компаний.

В настоящее время логистический аутсорсинг получает все большее распространение вследствие углубления глобализационных процессов. Целью данной статьи является исследование роли логистического аутсорсинга в способности промышленных компаний приобретать глобальные конкурентные позиции, обобщение позитивных черт и недостатков логистического аутсорсинга.

### Сущность и виды логистического аутсорсинга

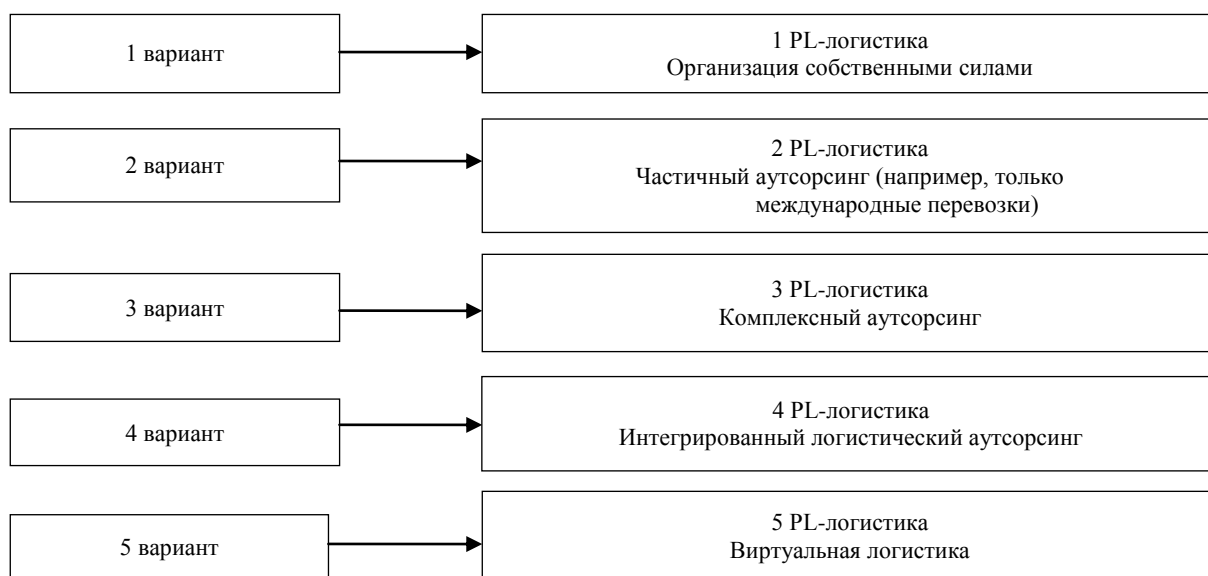
Процессы интеграции, кооперации, возрастающие запросы потребителей и прочее подталкивают предприятия использовать логистический подход в своей деятельности и, в частности, к использованию логистического аутсорсинга [1, с. 247]. Аутсорсинг — передача неосновных функций организации и всех связанных с ними активов в управление профессиональному подрядчику (аутсорсеру). Логистический аутсорсинг или так называемая контрактная логистика (contractlogistics) — это использование внешней фирмы-оператора (перевозчика, складской фирмы или фирмы, которая управляет транспортом) для выполнения всех или некоторых функций определенной организации (заказчика) в сфере управления материалами или поставки продуктов на рынок.

Сторонняя логистика и логистический аутсорсинг активно развиваются в странах с развитой рыночной экономикой со второй половины XX в.; способствуют более глубоким формам интеграции между исполнителем и заказчиком специализированных логистических услуг. Ча-

стичный опыт использования таких стратегий имеет и современный российский бизнес. Логистический аутсорсинг напрямую связывают со сторонней логистикой, и очень часто эти понятия раскрываются как почти тождественные. В теоретических исследованиях встречаются достаточно разные оценки этих явлений: от непризнания какого-либо нового подхода в системе производства и сервиса принципиальных отличий.

В международной практике выделяют 5 уровней логистического сервиса (PartyLogistics-PL), предоставляемого компаниями-провайдерами. 1PL-уровень является базовым и характеризуется тем, что владелец груза сам выполняет все логистические операции (сформировался в 70–80-х гг. XX в.). Наивысшим является 5PL-уровень — «виртуальная» логистика (рис.).

Логистический провайдер — это компания, которая выполняет часть или весь комплекс логистики для своего клиента. К четырем основным логистическим функциям относятся: транспортировка, складирование и грузопереработка, обработка заказов, управление запасами. Услуги логистических провайдеров направлены на общее управление транспортировкой и хранением грузов. Отрасль работы логистических провайдеров называют контрактной логистикой или подходом, который предусматривает вместо самостоятельного выполнения логистических функций передачу этих функций внешней организации-провайдеру [3].



*Рис. Организация логистического процесса: различные варианты*

*Источник: составлено авторами по данным: [1]*

5PL-провайдеры — это логистические компании, которые предоставляют полный комплекс услуг, используя глобальное информационно-технологическое пространство.

При решении вопроса о том, какие логистические функции доверить логистическому посреднику, необходимо ориентироваться на возможности промышленной компании в части организации собственной логистики, корпоративную стратегию в части дальнейшего развития бизнеса (концентрация либо диверсификация), частоту и сложность поставок и т. д. [2, с. 108].

В процессе осуществления логистического аутсорсинга выделяют следующие фазы [15]:

- планирование (идентификация целевых рынков, определение диапазона транзакций, оценка потенциальных контрагентов, формирование предложений сотрудничества, прогнозирование параметров спроса и предложения инсорсинговых и аутсорсинговых логистических услуг);

- согласование условий контрактов с контрагентами (анализ предложений, оценка благоприятных возможностей и угроз, выбор контрагентов, проведение деловых переговоров);

- заключение соглашения о логистическом аутсорсинге (определение принципов управления персоналом и менеджмента качества, согласование ценовых параметров, регламентация условий контроля за эффективностью деятельности контрагентов);

- координационные действия после заключения контракта по логистическому аутсорсингу

(мониторинг эффективности выполнения порученных полномочий, анализ уровня удовлетворения потребностей клиентов, оперативное реагирование на проявление некачественного выполнения логистических функций, внесение корректив или приостановление действия отдельных контрактов).

### Развитие логистического аутсорсинга

По различным оценкам, в настоящее время в России около 30% компаний передают логистику на аутсорсинг. К этому их подталкивает конъюнктура рынка и сложные экономические условия, в которых вынуждены работать организации. Все это заставляет многих ритейлеров задумываться об оптимизации издержек, а также стимулирует рост рынка аутсорсинга логистических услуг [3, с. 18]. Средняя эффективность 3PL-аутсорсинга — экономия логистических затрат 10–30% [5].

Мировой опыт подтверждает, что преимущества аутсорсинга являются неотъемлемым компонентом передовых компаний, обеспечивая высокий уровень конкурентоспособности. Появление мощных логистических провайдеров, которые имеют современные складские комплексы, транспортный парк, грузовые терминалы и сеть международных агентов, дает им возможность осуществлять значительные капиталовложения в постоянное обновление транспортной и погрузочно-разгрузочной техники.

Чаще всего на аутсорсинг передают транзакционные, операционные, часто повторяющиеся функции. В частности, внутренние и международные перевозки — 83% и 75%, складские услуги — 74%, услуги таможенных брокеров — 58%. Однако эти показатели существенно отличаются в разных регионах мира (табл. 1).

Таблица 1

### Показатели использования аутсорсинга логистических услуг предприятиями в различных регионах мира [9]

Логистическая функция 3 PL - оператора	Доля компаний, использующих аутсорсинг, %				
	Все регионы	Северная Европа	Америка	Латинская Америка	Азиатско-Тихоокеанский регион
Внутренние перевозки	83	94	75	80	89
Международные перевозки	75	89	62	74	86
Складские услуги	74	82	73	63	77
Услуги таможенных брокеров	58	54	57	65	68
Экспедиторские услуги	53	54	47	48	70
Кросс-докинг	38	47	33	34	42
Упаковка, этикирование товаров	36	41	32	34	41
Реверсная логистика	35	47	27	25	46
Планирование и управление транспортом	31	32	32	26	30
Аудит и оплата транспортных счетов	28	22	40	15	23
ИТ-обслуживание	20	15	20	25	19
Логистический консалтинг на уровне 3 PL	18	11	20	17	25
Прием и обработка заказов	16	11	17	14	21
Управление транспортным парком клиентов	15	17	15	20	14

Реже осуществляется передача на аутсорсинг функций, относящихся к стратегическим вопросам, ориентированным на клиента или связанным с интенсивным использованием ИТ (логистический консалтинг, управление транспортом заказчика, прием и обработка заказов).

Крупный российский ритейлер «М. Видео» за счет использования ИТ-аутсорсинга в логи-

стике добился повышения эффективности транспортной логистики за счет реализации проекта внедрения системы управления транспортом на платформе SAP TM (TransportationManagement).

Выгоды от реализации проекта:

- реализация гибкого и эффективного процесса планирования клиентских доставок и меж-складских перемещений;
- унификация процессов транспортной логистики;
- уменьшение транспортных издержек за счёт улучшения качества маршрутизации и автоматизации процессов;
- эффективное взаимодействия с перевозчиками — поставщиками транспортных услуг;
- контроль исполнения транспортировок на основании единых, унифицированных статусных схем и точек контроля;
- создание технологической платформы для предоставления новых сервисов клиентам и последующего развития процессов транспортной логистики [6].

По оценкам компании, за 2017 г. клиентские доставки «М. Видео» стали на 20% более точными по времени [6].

### Достоинства и недостатки логистического аутсорсинга

Достоинства и недостатки логистического аутсорсинга на различных уровнях управления представлены в табл. 2.

К преимуществам применения логистического аутсорсинга в России можно отнести:

- возможность компании-заказчику сконцентрировать свои усилия на основных направлениях хозяйственной деятельности за счет передачи второстепенных функций другим специализированным компаниям;
- создание благоприятных условий для получения доступа к новейшим технологиям и услугам мирового класса;
- сокращения расходов на обслуживание бизнес-процессов.

Таблица 2

### Достоинства и недостатки логистического аутсорсинга на различных уровнях управления\*

Уровень управления	Преимущества	Недостатки
Финансовый уровень	уменьшение логистических затрат; визуализация логистических затрат; возможность использования редких ресурсов в других видах деятельности; сокращение расходов на привлечение высококвалифицированных специалистов	увеличение доли транзакционных издержек; незапланированные расходы или дополнительные выплаты; трудность количественного определения экономии; конверсионные затраты
Организационный уровень	отпадает необходимость в расширении штата компании; фокусирование усилий и ресурсов на ключевых компетенциях; упрощение структуры управления компанией; качественный сервис; распределение ответственности с аутсорсером	зависимость от других; недостаточное влияние на логистического оператора; снижение производительности собственных сотрудников; снижение качества сервиса, при недобросовестности аутсорсера
Стратегический уровень	полный спектр услуг от одного поставщика; гарантия профессиональной ответственности; минимизация логистических рисков; внедрение новейших технологий.	невыполнение договорных обязательств и возложенных функций в полном объеме; проблемы координации; ограничение поставок; возможна несогласованность действий аутсорсера со стратегией предприятия.

\*Источник: составлено авторами.

Недостатками аутсорсинга выступают:

- отсутствие нормативно-правовых актов для регулирования аутсорсинговых операций в хозяйственной деятельности предприятий;

- риск разглашения коммерческой тайны;
- возможность полной или частичной потери контроля над процессом, переданным на аутсорсинг.

Логистический аутсорсинг открывает перед промышленной компанией множество возможностей, но в то же время существуют определенные риски, связанные с потерей контроля над процессами, которые были переданы на исполнение компании-аутсорсеру, несоблюдением обязательств, низкой компетентностью персонала и отсутствием стратегического видения у руководства.

Стратегия логистического аутсорсинга целесообразна, если достигается достаточно высокий уровень соответствия стратегии промышленной компании выбранным целевым критериям (стоимость услуги, показатели качества и надежности выполнения услуги, гибкость логистического контрагента в предоставлении услуги и т. д.), а также есть высокая вероятность сохранения ключевых компетенций промышленного предприятия при переходе на аутсорсинг. В обратном случае, т. е. при низкой степени соответствия стратегии промышленной компании целевым критериям и низкой вероятности сохранения ключевых компетенций в результате, например, потери прав собственности на уникальные продукты или технологии, целесообразно выбрать инсорсинг.

Использование эффективной системы логистического аутсорсинга с привлечением современных механизмов менеджмента может быть предпосылкой инновационного развития и обеспечения конкурентных позиций отечественных субъектов предпринимательства. Это требует применения регуляторных и стимулирующих механизмов, способствующих увеличению количества специализированных фирм, оказывающих предприятиям разовые и долгосрочные аутсорсинговые логистические услуги. Среди основных функций таких структур стоит выделить помощь предприятиям в бизнес-планировании, выбор моделей логистического управления, консультирование в процессе закупки ресурсов и осуществления технологических операций, решения управленческих и производственных проблем, разработку и воплощение в жизнь эффективных программ реструктуризации цепей поставок продукции, анализ хозяйственной деятельности и формирование стратегических планов выхода на зарубежные рынки.

**Заключение.** Приспособление параметров и факторов производства отечественных промышленных компаний к требованиям конъюнктуры глобального рынка возможно при условии привлечения механизмов логистического аутсорсинга, что является предпосылкой получения устойчивых глобальных конкурентных преимуществ. В настоящее время аутсорсинг выступает одной из наиболее успешных бизнес-моделей деятельности предприятий, которые имеют возможность добиться конкурентных преимуществ. Аутсорсинг логистических процессов — это использование внешней фирмы, которая занимается дистрибуцией перевозчика, складской фирмы или фирмы, управляющей транспортом, для выполнения всех или некоторых функций организации-получателя услуги в сфере управления материалами или дистрибуции продуктов на рынок.

На стратегическом уровне выгоды логистического аутсорсинга выражаются в полном спектре услуг от одного поставщика; гарантии профессиональной ответственности; минимизации логистических рисков и внедрении новейших технологий.

В логистической сфере аутсорсинг получил широкое распространение как на внутреннем рынке, так и за рубежом. Это обусловлено также тем, что расходы на содержание логистической инфраструктуры достаточно высоки, особенно для небольших предприятий. Чаще всего на аутсорсинг передают транзакционные, операционные, часто повторяющиеся функции. В частности, внутренние и международные перевозки, складские услуги, услуги таможенных брокеров.

#### *Литература*

1. Ежова В.О. Логистический аутсорсинг, как способ инновационного развития // В сборнике: экономика, управление и право: инновационное решение проблем сборник статей XI Международной научно-практической конференции: в 2 частях. – 2018. – С. 247-248.
2. Корнелюк А.М., Павловская А.А., Вакулич Н.А. Логистический аутсорсинг. Механизм логистического аутсорсинга // В сборнике: Логистика - евразийский мост. Материалы XIII Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 108-112.
3. Логистика: покупать или производить самостоятельно, аут- или инсорсинг [Электронный ресурс].

- Режим доступа: URL: <http://www.ula-online.org/index.php/novosti/novosti-rynka-logistiki/225-%> (дата обращения 08.03.2019).
4. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Организация стратегической устойчивости в разрезе концепции развития инновационной системы стратегического корпоративного управления на предприятиях промышленности // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2009. № 8. С. 76-79.
  5. Семенов И. Третий кит логистики // Российская газета. Экономика УРФО. – 2018. - №7612 (149) [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://rg.ru/2018/07/12/reg-urfo/uralskij-biznes-stal-chashche-otdavav-dostavku-tovara-na-outsorsing.html> (дата обращения 08.03.2019).
  6. Создание эффективной системы управления транспортом на базе SAP Transportation Management (SAP TM) в компании «М.Видео» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.globalcio.ru/workshops/615/> (дата обращения 08.03.2019).
  7. Шевченко М. Палочка-выручалочка для ритейлера // РЖД-партнер. – 2016. – апрель. – С.18-19.
  8. Alchian, Armen A. Uncertainty, Evolution and Economic Theory // Journal of Political Economy, 1950, vol. 58, p. 211-221.
  9. Analyzing Global Trends for Business and Society: Lectures by Mauro Guillén. Lauder Institute at the University of Pennsylvania. 2014.
  10. Annual Third-Party Logistics Study [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.3plstudy.com/media/download/2015/09/3pl\\_report-final\\_reduced\\_size.pdf](http://www.3plstudy.com/media/download/2015/09/3pl_report-final_reduced_size.pdf) (дата обращения 08.03.2019).
  11. Dokholyan S.V., Arutyunyan V.L. Medical tourism growth perspectives in Armenia // Economics and management. 2018. № 11 (157). P. 19-28.
  12. Dokholyan S.V., Makaryan A.R. Export-oriented growth path for the pharmaceutical industry in Armenia from 2018 to 2020 // Economics and management. 2018. № 10 (156). P. 21-32.
  13. Dokholyan S.V., Petrosyants V.Z., Denevzyuk D.A., Sadykova A.M. The features of utilizing the tools of structural policy in building an effective economy // Regional problems of economic transformation. 2018. № 8 (94). P. 109-120.
  14. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Omel'chenko E.V., Shirokovskih S.A. (2013) Methodological approaches to classification of innovation potential in the context of steady development of entrepreneurial structures // World Applied Sciences Journal. T.27, №.13A. С. 563-566.
  15. Halvey, J.K., Melby, B.M. (2007). Business process outsourcing: process, strategies, and contracts. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 584 p.
  16. Levitt T. Globalisation of Markets // Global Marketing Management: Cases and Readings /edn. By R.D. Buzzel, Y.A. Quelch, C.A. Bartellet. 3 rd end. J.N.Y.: Addison-Wesley Publishing Company, 1995. P. 15.
  17. Nelson R.R., Winter S.J. An evolutionary theory of economic change. – М.: Finstatinform, 2000. – 474 p.
  18. Zoidov K.Kh., Jankauskas K.S., Zoidov Z.K. Modeling of the system of financial-budgetary relations of the countries of the post-soviet space in the conditions of instability // Regional problems of economic transformation, 2018. - № 12 (98).
  19. Zoidov K.Kh., Ponomareva S.V., Serebryanskiy D.I. Modeling of development and automation of industrial enterprises' process management in the Russian Federation / Under the editorship of PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor K.Kh. Zoidov. – М.: MEI RAS, 2019. – 131 p.
  20. Zoidov K.Kh., Ponomareva S.V., Serebryanskiy D.I. Strategic planning and prospects of artificial intelligence application in high-tech industrial enterprises of the Russian Federation / Under the editorship of PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor K.Kh. Zoidov. – М.: MEI RAS, 2019. – 115 p.

#### References:

1. Ezhova V.O. Logisticheskij outsorsing, kak sposob innovacionnogo razvitiya // V sbornike: ekonomika, upravlenie i pravo: innovacionnoe reshenie problem sbornik statej XI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii: v 2 chastyah. – 2018. – S. 247-248.
2. Kornelyuk A.M., Pavlovskaya A.A., Vakulich N.A. Logisticheskij outsorsing. Mekhanizm logisticheskogo outsorsinga // V sbornike: Logistika - evrazijskij most. Materialy XIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. – 2018. – S. 108-112.
3. Logistika: pokupat' ili proizvodit' samostoyatel'no, aut- ili insorsing [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: URL: <http://www.ula-online.org/index.php/novosti/novosti-rynka-logistiki/225-%> (data obrashcheniya 08.03.2019).
4. Lyasnikov N.V., Dudin M.N. Organizaciya strategicheskoy ustojchivosti v razreze koncepcii razvitiya innovacionnoj sistemy strategicheskogo korporativnogo upravleniya na predpriyatiyah promyshlennosti // Aktual'nye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk. 2009. № 8. S. 76-79.
5. Semenov I. Tretij kit logistiki // Rossijskaya gazeta. Ekonomika URFO. – 2018. - №7612 (149) [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: URL: <https://rg.ru/2018/07/12/reg-urfo/uralskij-biznes-stal-chashche-otdavav-dostavku-tovara-na-outsorsing.html> (data obrashcheniya 08.03.2019).
6. Sozdanie effektivnoj sistemy upravleniya transportom na baze SAP Transportation Management (SAP TM) v kompanii «M.Video» [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: URL: <http://www.globalcio.ru/workshops/615/> (data obrashcheniya 08.03.2019).
7. SHEVCHENKO M. Palochka-vyruchalochka dlya ritejlera // RZHD-partner. – 2016. – april'. – S.18-19.
8. Alchian, Armen A. Uncertainty, Evolution and Economic Theory // Journal of Political Economy, 1950, vol. 58, p. 211-221.
9. Analyzing Global Trends for Business and Society: Lectures by Mauro Guillén. Lauder Institute at the University of Pennsylvania. 2014.
10. Annual Third-Party Logistics Study [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: URL: [http://www.3plstudy.com/media/download/2015/09/3pl\\_report-final\\_reduced\\_size.pdf](http://www.3plstudy.com/media/download/2015/09/3pl_report-final_reduced_size.pdf)

[www.3plstudy.com/media/download/2015/09/3pl\\_report-final\\_reduced\\_size.pdf](http://www.3plstudy.com/media/download/2015/09/3pl_report-final_reduced_size.pdf) (data obrashcheniya 08.03.2019).

11. Dokholyan S.V., Arutyunyan V.L. *Medical tourism growth perspectives in Armenia // Economics and management*. 2018. № 11 (157). P. 19-28.

12. Dokholyan S.V., Makaryan A.R. *Export-oriented growth path for the pharmaceutical industry in Armenia from 2018 to 2020 // Economics and management*. 2018. № 10 (156). P. 21-32.

13. Dokholyan S.V., Petrosyants V.Z., Denevzyuk D.A., Sadykova A.M. *The features of utilizing the tools of structural policy in building an effective economy // Regional problems of economic transformation*. 2018. № 8 (94). P. 109-120.

14. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Omel'chenko E.V., Shirokovskih S.A. (2013) *Methodological approaches to classification of innovation potential in the context of steady development of entrepreneurial structures // World Applied Sciences Journal*. T.27, №.13A. S. 563-566.

15. Halvey, J.K., Melby, B.M. (2007). *Business process outsourcing: process, strategies, and contracts*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 584 p.

16. Levitt T. *Globalisation of Markets // Global Marketing Management: Cases and Readings /edn. By R.D. Buzzel, Y.A. Quelch, C.A. Bartellet. 3 rd end. J.N.Y.: Addison-Wesley Publishing Company, 1995. P. 15.*

17. Nelson R.R., Winter S.J. *An evolutionary theory of economic change*. – M.: Finstatinform, 2000. – 474 p.

18. Zoidov K.Kh., Jankauskas K.S., Zoidov Z.K. *Modeling of the system of financial-budgetary relations of the countries of the post-soviet space in the conditions of instability // Regional problems of economic transformation*, 2018. - № 12 (98).

19. Zoidov K.Kh., Ponomareva S.V., Serebryanskiy D.I. *Modeling of development and automation of industrial enterprises' process management in the Russian Federation / Under the editorship of PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor K.Kh. Zoidov*. – M.: MEI RAS, 2019. – 131 p.

20. Zoidov K.Kh., Ponomareva S.V., Serebryanskiy D.I. *Strategic planning and prospects of artificial intelligence application in high-tech industrial enterprises of the Russian Federation / Under the editorship of PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor K.Kh. Zoidov*. – M.: MEI RAS, 2019. – 115 p.