



УДК – 341
ББК – 67

ИЛЮХИНА Светлана Сергеевна,
кандидат технических наук,
доцент кафедры «Таможенное право
и организация таможенного дела»
Юридического института Московского
государственного университета
путей сообщения (МИИТ)

12.00.10 – международное право; европейское право

АУТСОРСИНГ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В ПРАКТИКЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. Эффективное развитие внешнеэкономической деятельности, создание большего количества внешнеэкономических связей привели к необходимости специализации отдельных отраслей и передачи ряда функций на исполнение сторонним исполнителям. Эта операция, получившая название «аутсорсинг», позволяет сконцентрировать действия компании на профильных для нее видах деятельности, что приводит к снижению издержек и повышению рентабельности деятельности. В настоящее время аутсорсинг становится не просто определенным видом деятельности, а основной концепцией ведения бизнеса. В самом простом понимании использование аутсорсинга есть воплощение принципа, провозглашенного еще Адамом Смитом, который считал, что рост экономического благосостояния нации зависит от специализации и разделения труда [12]. В настоящее время становится понятно, что ни одна современная фирма не обладает всеми необходимыми ресурсами и возможностями для деятельности по всем направлениям. Внутренние ресурсы организации могут терять свою конкурентоспособность, имеют место ограниченные финансовые возможности, в организации могут отсутствовать необходимые компетенции для достижения поставленных целей [10]. Несмотря на многочисленные исследования теории и практики в области внешнеэкономической деятельности, проблематика аутсорсинга в этой сфере не нашла широкого применения. Каждое предприятие, участник ВЭД, исходя из своих задач, само определяет, какие услуги отдавать на аутсорсинг, а какие нет. По мнению некоторых авторов, аутсорсинг на предприятиях в сфере ВЭД можно считать одной из функций управления.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, аутсорсинг, логистика, логистические услуги, экспортный контроль, логистические затраты.

ILYUKHINA Svetlana Sergeyevna,
Candidate of Technical Sciences,
associate professor «The customs right and organization
of customs affairs» Legal institute
of Moscow State University
means of communication (MIIT)

OUTSOURCING OF LOGISTIC SERVICES IN PRACTICE OF EXTERNAL ECONOMIC ACTIVITIES

Summary. Effective development of foreign economic activity, creation of bigger number of foreign economic relations resulted in need of specialization of separate branches and transmissions of a row of functions to execution to third-party performers. This operation which received the name «outsourcing» allows to concentrate actions of the company on types of

activity, profile for it, that leads to lowering of expenses and increase of profitability of activities. Now outsourcing becomes not just certain type of activities, and the main concept of business. In the simplest understanding use of outsourcing is the embodiment of the principle proclaimed still Adam Smith who read that growth of economic welfare of the nation depends on specialization and division of labor [12]. Now it becomes clear that any modern firm doesn't possess all necessary resources and opportunities for activities for all directions. Internal resources of the organization can lose the competitiveness, limited financial opportunities take place, in the organization there can be no necessary competences for achievement of goals [10]. Despite numerous researches of the theory and practice in the field of foreign economic activity, the outsourcing perspective in this sphere didn't find broad application. Each enterprise, the participant of foreign trade activities, proceeding from the tasks, itself defines what services to give on outsourcing and what aren't present. According to some authors, at the enterprises in the sphere of foreign trade activities one of control functions can read an outsourcing.

Keywords: foreign economic activity, outsourcing, logistics, logistic services, export monitoring, logistic expenses.

Внешнеэкономическая деятельность имеет огромное значение для развития любой страны, в том числе для России. Она является одним из основных инструментов поддержания экономики страны в эффективном состоянии и важнейшим инструментом начала интеграции большинства ее сегментов в систему рыночных связей, а также важным фактором финансовой стабилизации государства.

В соответствии со ст. 2 Федерального закона № 164-ФЗ от 8 декабря 2003 г. «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» [16] внешнеэкономическая деятельность – это деятельность по осуществлению сделок в области внешней торговли товарами, услугами, информацией и интеллектуальной собственностью.

Согласно ст. 1 Федерального закона РФ № 183-ФЗ от 18 июля 1999 г. «Об экспортном контроле» [15], внешнеэкономическая деятельность – это внешняя торговля, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности, в том числе исключительными правами на них (интеллектуальная собственность).

Развитие внешнеторговой деятельности на уровне предприятий означает новые возможности использования преимуществ международной производственной кооперации и увеличения степени экономичес-

кой свободы в выборе наиболее эффективных путей для решения важных производственных задач.

Внешнеэкономическая деятельность предприятия – это совокупность производственно-хозяйственных, организационно-технических [9, с. 34–50], финансово-экономических и коммерческих функций, связанных с проведением внешнеторговых сделок, с участием в международном инвестиционном сотрудничестве, международной кооперации, валютных и финансово-кредитных операциях.

Понятие ВЭД фирмы в нормативных документах появилось в связи с подписанием 15 ноября 1991 г. Указа Президента РФ № 213 «О либерализации внешнеэкономической деятельности на территории РСФСР» [14], положившего начало проведению кардинальных реформ в этой области. В настоящее время данный Указ не действует.

Развитие международной торговли на современном этапе происходит под значительным воздействием процессов глобализации, одним из наиболее характерных проявлений которой является рост внешнеэкономических операций, осуществляемых с использованием механизма аутсорсинга.

В настоящее время все большее число компаний, занимаясь внешнеэкономической деятельностью и формируя логистическую стратегию, фокусируются на достижении баланса «логистические затраты – качество логистического сервиса», используя при этом концепцию аутсорсинга.

При осуществлении этого выбора целесообразнее всего использовать матрицу аутсорсинга, которая построена на сравнении двух факторов:

- стратегической важности для позиции компании;
- оценки рассматриваемого элемента бизнес-системы по сравнению с рынком.

При этом необходимо учитывать, что в современных условиях стратегия бизнеса ориентирована на потребителя, и в этом отношении логистика должна сформировать максимальные стандарты качества с минимизацией логистических затрат [1, с. 94–108].

Статистические данные показывают, что компаниям, занимающимся внешне-экономической деятельностью, выгоднее привлекать логистического провайдера со штатом логистов, чем организовывать или расширять собственный штат и эксплуатировать дорогостоящую транспортно-складскую инфраструктуру. Рост качества предоставляемых логистических услуг напрямую связан с появлением логистических провайдеров, которые выполняют чаще всего функции «третьей стороны». От логистического провайдера требуется владение технологическими процессами заказчика.

Один из аспектов аутсорсинга в логистике лежит в расширении поля логистической деятельности. В настоящее время участник ВЭД, передавая часть функций, связанных с перемещением товара и последующим хранением и реализацией товара, предпочитает не просто организацию транспортировки или хранения товара, а максимально полный комплекс услуг, начиная с организации экспорта товаров, осуществления экспортных формальностей, непосредственно транспортно-экспедиторских услуг, хранения и помощи в реализации. Схема логистического аутсорсинга на примере сбыта готовой продукции предполагает включение всех звеньев цепи от получения товара, после его производства, до доставки клиенту и/или конечному потребителю.

Следующим аспектом является укрепление взаимодействия производителя и логистической компании. Это направление ак-

туально для тех отраслей, в которых присутствует необходимость сборки товаров от разных производителей с последующей консолидацией и доставкой покупателю.

Эти особенности способствуют формированию рынка логистического аутсорсинга, участниками которых являются крупные логистические провайдеры – 3PL, 4PL, 5PL, LLP (Lead Logistics Providers), LSP (Logistics Service Providers). При этом на аутсорсинг участники ВЭД в зависимости от вида провайдера передают различные функции [4].

Так, если задействуется модель логистического аутсорсинга с привлечением 4PL (Fourth-Party Logistics Providers), то, как правило, речь идет об оказании интегрированных логистических услуг.

Характеристиками этой модели являются:

- продвинутые технологии;
- гибкий подход к клиентам;
- распределенные риски;
- большой опыт работы компании-поставщика услуг;
- экспертные знания в управлении цепями поставок [8, с. 75];
- принципы стратегического взаимодействия с клиентом.

При работе по такой модели используется принцип партнерства.

Если заказчик услуги выбирает модель логистического аутсорсинга LLP, то провайдер предлагает управление логистическими цепочками, при этом обязательно заключается контракт на оказание аутсорсинговых услуг. Ключевые характеристики этой модели выражаются в постоянном взаимодействии с заказчиком с использованием 3PL-технологий.

Если требуется получение пакета логистических услуг и заказчик отдает предпочтение работам на контрактной основе, то выбирается модель логистического аутсорсинга по принципу 3PL-провайдера. В сферу деятельности этого логистического специалиста входит:

- информационная система управления и мониторинга товаротранспортных потоков;
- таможенное декларирование и таможенная очистка грузов;

- подготовка документов для экспорта/импорта и фрахтования;
- консолидация, хранение, тестирование грузов;
- организация схемы доставки и выбор перевозчиков/экспедиторов;
- мониторинг надежности работы перевозчика.

Если при принятии решения об аутсорсинге заказчик нуждается только в разовых, отдельных услугах, то скорее всего выбор отдается аутсорсингу по принципу LSP (Logistics Service Providers), который представляет отдельные логистические услуги и предлагает ориентацию на снижение логистических издержек и узкую специализацию услуг.

Рассмотренные выше модели логистического аутсорсинга получили широкое распространение в США и странах Западной Европы [17, с. 117, 118].

Выбор российскими участниками ВЭД модели аутсорсинга зависит от многих факторов, в частности доверия к логистическому провайдеру, наличия в собственном штате компании отдела логистики. Нередко на привлечение сторонних организаций влияет и структура компании заказчика, так, например, филиалы иностранных компаний, работающих на территории РФ, часто отдают на аутсорсинг большую часть операций, связанных с ввозом товаров на территорию РФ, мотивируя это слабым знанием российского таможенного, налогового и гражданского законодательства.

По ряду подсчетов, рост этого вида бизнеса в США составляет около 30% в год и позволяет клиентам экономить до 30% расходов на содержание своих служб. Рост мирового рынка аутсорсинга прогнозируется разными источниками до 16 млрд. дол. в 2013 г. Это позволяет сократить расходы компаний на управление в среднем на 10–20%. Сегодня в России на аутсорсинг логистическим операторам в рамках контрактной логистики передано 27% товарооборота, а 73% собственных грузопотоков торговые и промышленные предприятия обслуживают самостоятельно, хотя самостоятельная работа непрофессионалов на

рынке логистических услуг и является довольно затратной [7].

Становление новой для России транспортно-логистической отрасли позволит участникам рынка снизить логистические издержки в себестоимости продукции, а значит, будет содействовать решению социальной задачи для большинства российских регионов.

Для становления данной отрасли большое значение имеют исследования рынка логистических услуг, положительных и отрицательных сторон аутсорсинговых моделей, специфики российских условий их внедрения (неудовлетворительное качество продукции и услуг; неразвитая культура договорных отношений; отсутствие свободных средств для инвестирования, несовершенство законодательства, отсутствие информации о поставщиках и страхования профессиональной ответственности), а также разработка методических подходов к формированию и выбору стратегий логистического аутсорсинга и организационного механизма их эффективной реализации.

Особенности развития компаний – логистических провайдеров связаны с развитием внешнеэкономических связей, появлением все большего количества участников ВЭД, которые стали нуждаться, в связи с увеличением объема совершаемых операций, в более качественных транспортно-экспедиционных услугах, услугах по таможенной очистке и хранению товаров [4].

Согласно исследованию *Cap Gemini Ernst&Young* [18], в котором участвовали компании автомобильной, химической, электронной, медицинской, компьютерной промышленности, компании, выпускающие товары широкого потребления, наиболее часто на логистический аутсорсинг передаются следующие функции:

- складирование (73,7%);
- внешняя транспортировка (68,4%);
- оформление грузов/платежей (61,4%);
- внутренняя транспортировка (56,1%);
- консолидация грузов/дистрибуция (40,4%);
- прямая транспортировка (38,6%).

Концепция логистического аутсорсинга заключается в необходимости использо-

вания собственных ресурсов для реализации логистических операций, которые можно доверить внешним партнерам.

Целесообразность использования логистического аутсорсинга определяется следующими факторами:

- тесной связью предприятий-производителей и поставщиков продукции с предприятиями транспортной отрасли во всех звеньях цепочки создания добавленной стоимости;

- возможностью производителя отказаться от непрофильной деятельности, связанной с осуществлением логистических операций;

- повышением гибкости деятельности собственной организации и позиционирования ее на рынке;

- минимизацией расходов в области совершенствования логистической деятельности в связи с привлечением специализированных компаний, имеющих знания и опыт работы в этой сфере;

- изменением структуры затрат и снижение общих затрат;

- комплексным логистическим обслуживанием, которое может обеспечить только провайдер;

- повышением качества услуг для конечного потребителя, что положительно скажется на имидже компании в целом.

Таким образом, эффективность логистического аутсорсинга зависит от ряда факторов, среди которых назовем снижение общих затрат в цене продукции и изменение структуры затрат, то есть полное или частичное исключение затрат, связанных с транспортировкой, эксплуатацией транспортных средств, с повышением качества обслуживания.

Резюмируя результаты внедрения логистического аутсорсинга в организации, выделим следующие положительные стороны:

- предоставляя логистическую услугу, аутсорсер несет ответственность за бесперебойность ее осуществления за счет постоянного мониторинга. Мониторинг позволяет не только отследить местонахождение товара или транспортного средства, но и исключить неоправданные издержки, связанные с простоем транспортных

средств или нерациональным использованием рабочего времени водителями транспортных средств;

- постоянно осуществляя деятельность в секторе логистических услуг, аутсорсер находится в постоянном контроле рынка услуг, то есть может оперативно отреагировать на изменение тарифов, связанных, например, с сезонным характером работ, или на увеличение спроса в связи с изменением ситуации на рынке оказываемых услуг;

- логистический оператор, обладая дистрибьюторской сетью, может оказать поддержку в выходе нового продукта на рынок, используя собственные мощности;

- заключая контракт с передачей определенных функций, заказчик также осуществляет и передачу рисков и ответственности на аутсорсера, который обязан осуществить бесперебойность процесса и минимизацию рисков.

Некоторые иностранные компании проводили исследования деятельности логистических операторов. Так, по результатам компании *Cap Gemini Ernst&Young*, у компаний-заказчиков произошли следующие изменения [2]:

- логистические издержки снизились на 8,2%;

- логистические активы сократились на 15,6%;

- средний цикл заказа продукции сократился с 10,7 до 8,4 дня;

- общие запасы сократились на 5,3%.

При этом необходимо отметить, что наибольшая экономия происходила при использовании всей логистической цепочки.

В России, например, аутсорсинг логистических услуг был даже закреплен в отраслевой целевой Программе Министерства сельского хозяйства РФ на 2011–2013 гг. [11], в которой говорится: «...с появлением на рынке специализированных логистических компаний, предлагающих полный комплекс услуг, стал возможен аутсорсинг (передача части работы или отдельных функций компаниям, специализирующимся в данной области). Спрос на полный аутсорсинг логистических услуг на молочном рынке хоть и растет быстро (до

20% в год), но все еще остается небольшим в натуральном выражении. Из-за экономического кризиса текущее развитие логистических сетей практически прекратилось...» [11]

Примером может послужить компания «Альянс»¹, которая с 1992 г. обеспечивает полный спектр таможенных услуг через порт Новороссийска. За этот период был накоплен богатый опыт в решении всевозможных задач клиентов. Современный рынок диктует многим предприятиям свои условия не только по качеству товара или продукции, но и по своевременному удовлетворению нужд покупателей. На оба этих пункта большое влияние оказывают компании, предоставляющие логистические услуги. Рациональное и грамотное снабжение сегодня – это один из ключевых факторов успеха. Вот почему многие производственные, промышленные и коммерческие организации пользуются логистическими услугами. Причем речь не идет только о доставке товара от производителя к продавцу. Логистические услуги помогают создать тот самый правильно ориентированный сервис, который в конечном счете оказывает положительное влияние на потребительский спрос и успешность всей деятельности того или иного предприятия.

Компания «Альянс» является специалистом в области оказания таможенных и логистических услуг, организации грузоперевозок, транспортной логистики. Надежность работы подтверждает 23-летний опыт и рекомендации клиентов, оценивших качество логистических услуг компании. Компания предоставляет:

- консультации по интересующим вопросам в области логистики и таможенных услуг;
- индивидуальный подход в решении любых задач;
- экономию времени;
- дополнительную прибыль.

В целях оптимизации логистического процесса компания «Альянс» объединяет два направления услуг: во-первых, пре-

доставляет логистические услуги за счет разработки надежной транспортной схемы с использованием различных видов транспорта – автомобильного, железнодорожного и морского. При этом происходит минимизация затрат за счет стыковок грузоперевозок и экспедиторского сопровождения, так как общей организацией и контролем процесса занимается одна компания. Любое перемещение товара через таможенную границу связано с совершением таможенных операций, поэтому, во-вторых, компания предлагает таможенную очистку, декларирование грузов, таможенные услуги при оформлении контейнерных партий грузов любого объема. Кроме этого, обеспечивает сопровождение груза и другие логистические услуги на всех стадиях документационного оформления, также услуги по доставке продукции во временное хранение. Компания «Альянс» является и импортирующей компанией и осуществляет доставку контейнерных партий грузов из Китая и других стран. Эффективное использование системы мониторинга цепи поставок, сроки поставок удалось сократить до:

- Китай – Москва: 40–45 суток;
- Европа – Москва: 30 суток;
- Бразилия – Москва: 50 суток.

Исходя из логистической миссии, основанной на правиле 7R [13] – обеспечение наличия нужного продукта требуемого качества и заданного количества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с наилучшими затратами, оценку можно построить на нескольких показателях:

- снижение логистических затрат;
- повышение качества сервиса;
- увеличение производительности логистической инфраструктуры;
- поддержание баланса «затраты-сервис», являющегося производным показателем.

На первоначальном этапе можно ограничиться реальными количественными показателями:

- скорость выполнения заказа;
- количество рекламаций на выполненный заказ;

¹ Название вымышленное.

- величина запасов на складе;
- количество перевезенного груза.

Однако для реальной оценки результативности работы компании таких показателей недостаточно. Это обусловлено тем, что абсолютные показатели не вполне отражают эффективность работы.

Целесообразно разделить показатели эффективности работы на следующие группы:

- общие логистические издержки, указанные чуть выше;
- качество логистического сервиса;
- продолжительность логистических циклов;
- производительность инфраструктуры логистики;
- возврат к инвестициям в логистическую инфраструктуру.

В настоящее время все большее значение в эффективной организации работы любой компании в целом и логистических подразделений в частности приобретают корпоративные информационные системы – КИС. А перед компанией встает вопрос оптимального выбора КИС для правильного функционирования компании, а иногда и для получения дополнительных преимуществ и даже прибыли. При выборе КИС в первую очередь нужно выяснить возможности и ожидания от внедрения. Необходимо четко определить цели с учетом различных уровней руководства:

- улучшение обслуживания клиентов (соблюдение графиков доставки, увеличение точности комплектации заказов, наличие товаров у дистрибьютора);
- сокращение количества возвратов или неисполненных заказов;
- улучшение загрузки оборудования;
- повышение оборачиваемости запасов;
- повышение эффективности работы персонала;
- сокращение расходов на транспортировку;
- улучшение финансового и организационного контроля.

На первоначальном этапе развития проекта для компании наибольшее значение имеет оптимизация транспортной логистики, которая заключается в оптимальном планировании маршрутов, предус-

матривающем четкое планирование доставки за счет консолидации грузов в партии, снижения «холостых» перегонов, повышения эффективности использования транспортных средств. Снижение затрат на транспортное обслуживание возможно, в том числе, путем постоянного мониторинга стоимости услуг на рынке, а также снижения административных затрат, связанных с транспортировкой, одним из которых является гибкое планирование графиков доставки грузов и автоматизация процессов. Таким образом, цель выбора информационной системы – оптимизация бизнеса компании. Наиболее сильными игроками рынка КИС являются компании *SAP, Oracle, Microsoft, BAAN* и ряд других.

У каждой компании есть преимущества в том или ином сегменте информационных технологий, но в целом комплектность продукта, предлагаемого каждой компанией, вполне сравнимы, и выбор можно сделать по следующим критериям:

- возможность обеспечить процесс управления планированием и осуществлением в рамках формализованных бизнес-процессов управления цепями поставок;
- направленность решений на все необходимые горизонты планирования:
 - а) стратегический (не менее месяца);
 - б) тактический (неделя или месяц);
 - в) транзакционно-операционный (в режиме реального времени).

По мнению ряда специалистов [4] в области логистики, особенности применения в ней информационных систем для блока «Транспортировка» приоритетными показателями при выборе КИС могут стать:

- сокращение заказов на транспортировку наемным транспортом;
- планирование и консолидация транспортировок однородных и грузосовместимых товаров;
- консолидация транспортировок одного типа товаров из одного и того же региона, консолидация заказов;
- стандартизация конфигурации загрузки транспорта;
- централизация и автоматизация процессов планирования транспортировки;
- автоматизация процесса управления транспортировкой.

Поскольку компания уже сотрудничает с компанией SAP [6] по корпоративному программному оборудованию, нами был рассмотрен именно этот производитель. Следовательно, останавливаемся на SAP/R3, тем более что в последних ее версиях реализована мощная поддержка интегрированного контура «Логистика».

При внедрении SAP/R3 не требуется воспроизводить бизнес-процессы с нуля, так как в системе на концептуальном уровне бизнес-процессы уже воспроизведены и имеется интегрированное хранилище.

SAP/R3 учитывает возможности адаптации к национальным особенностям той или иной страны, специфику технических и правовых требований. Кроме того, в нее входит структурирование и воспроизведение бизнес-процессов, специфичных для страны.

В связи с развитием идеологии интегрированной логистики и Supply Chain Management в данную КИС включены системы интеграции цепей поставок. Основными направлениями новых разработок являются [5, с. 89]:

- APS-системы² (Advanced Planning Systems – системы «расширенного» планирования, представляющие собой новый класс информационных систем как для повышения качества планирования на уровне одного предприятия, так и для решения задач интегрированного планирования на межпроизводственном уровне – уровне цепей поставок). Показано, что в целом APS-системы представляют собой новое поколение информационных систем, которые, с одной стороны, позволяют существенно улучшить качество планирования принятия решений на уровне одного предприятия, а с другой – осуществлять интегрированное планирование на уровне цепи поставок. В основе APS-системы используется модуль цепи поставки, с помощью которого становится возможным осуществлять оперативное планирование потребностей и загрузки мощностей, в ре-

зультате чего достигается высокая надежность сроков поставки, точное выполнение производственных заказов, сокращение производственного цикла и оценка результатов планирования [3]. Примером ASR-системы может служить разработка SAP ARO.

Внедрение контура «Логистика» на основе SAP/R3 само по себе может являться частью стратегии компании, ведь в ее основе лежит оптимизация бизнес-процессов. Данный контур включает в себя следующие модули:

- модуль управления материальными потоками (Material Management);
- модуль продажи и дистрибуции (Sales and Distribution);
- модуль планирования производства (Production and Production Process);
- модуль управления сервисом и координация поставок (Customer Service);
- модуль контроллинга логистических бизнес-процессов (Logistics Controlling);
- модуль управления качеством (Quality Management);
- модуль проектов (Project System).

Для организации работы в российском подразделении компании ВД из вышеперечисленных модулей наибольший интерес представляют модули продажи и дистрибуции, управления сервисом и координации поставок, контроллинга логистических бизнес-процессов и проектов.

Модуль продажи и дистрибуции обеспечивает выполнение следующих функций:

- поддержки продаж (Sales Support);
- отгрузки и транспортировки товаров (Shipping and Transportation);
- выставления счетов на оплату (Billing);
- кредитного контроля (Credit Management).

КИС на основе ERP-II идеально подходит для компаний, в организации работы которых необходима координация функционирования большого количества функциональных подразделений [4].

Интегрированная информационная система, позволяющая работать с информацией в режиме «on-line», должна выполнять главенствующую роль для координа-

² ADVANCED PLANNING SYSTEMS (APS) – системы интегрированного планирования цепей поставок.

ции и управления вновь сложившимися взаимоотношениями как внутри фокусной компании, так и цепи поставок в целом.

Список литературы

[1] *Акулич М.В.* Исследование рынков в практике международного бизнеса // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 5.

[2] *Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учебное пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина.* М.: Инфра-М, 2003.

[3] *Вивек Кале.* Внедрение SAP R/3: Руководство для менеджеров и инженеров // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:http://www.razlib.ru/kompyutery_i_internet/vnedrenie_sap_r_3_rukovodstvo_dlja_menedzherov_i_inzhenerov/index.php.

[4] *Дыбская В.В., Зайцева Е.И., Сергеев В.И. и др.* Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок. М.: Эксмо, 2013.

[5] *Иванов Д.А.* Кэшель Й. // Логистика и управление цепями поставок. 2010. № 3.

[6] Интернет вещей для бизнеса // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:<http://www.sap.com/cis/index.html>.

[7] *Кадникова Н.Н.* Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности логистических систем оптовых торговых предприятий: Дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2012.

[8] *Коровяковский Д.Г.* Глобализация высшего юридического образования: историко-правовые аспекты формирования инновационного подхода: Монография. Москва: Русайнс, 2015.

[9] *Коровяковский Д.Г.* Правовые и экономические аспекты международного кредитования в современных условиях // Финансы и кредит. 2007. № 16 (256).

[10] *Михайлов Д.М.* Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2006.

[11] Приказ Минсельхоза России от 12.10.2010 № 349 «Об утверждении отраслевой целевой программы «Развитие маслоделия и сыроделия России на 2011–2013 годы». Документ опубликован не был.

[12] *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007.

[13] *Ташбаев Ы.* Логистика в России: тенденции и задачи // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/338528>.

[14] Указ Президента РФ № 213 «О либерализации внешнеэкономической деятельности на территории РСФСР» // Российская газета. 19.11.1991.

[15] Федеральный закон РФ № 183-ФЗ от 18 июля 1999 г. «Об экспортном контроле» // Собрание законодательства РФ. 26.07.1999. № 30. Ст. 3774.

[16] Федеральный закон № 164-ФЗ от 8 декабря 2003 г. «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» // Собрание законодательства РФ. 15.12.2003. № 50. Ст. 4850.

[17] *Шумаев В.А., Илюхина С.С., Коровяковский Д.Г.* Таможенные инструменты защиты экономики Российской Федерации // Евразийский юридический журнал. 2015. № 8 (87).

[18] Financial publications задачи // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ADVANCED PLANNING SYSTEMS (APS): системы интегрированного планирования цепей поставок.

[19] <http://www.capgemini.com/financial-publications>.

Spisok literatury

[1] *Akulich M.V.* Issledovanie ry'nkov v praktike mezhdunarodnogo biznesa // Marketing v Rossii i za rubezhom. 2002. № 5.

[2] *Autsorsing: sozдание vy'sokoe'ffektivny'x i konkurentosposobny'x organizacij: Uchebnoe posobie / Pod red. prof. B.A. Anikina.* М.: Инфра-М, 2003.

[3] *Vivek Kale.* Vnedrenie SAP R/3: Rukovodstvo dlya menedzherov i inzhenerov // [E'lektronny'j resurs]. – Rezhim dostupa: URL:http://www.razlib.ru/kompyutery_i_internet/vnedrenie_sap_r_3_rukovodstvo_dlja_menedzherov_i_inzhenerov/index.php.

[4] *Dy'bskaya V.V., Zajceva E.I., Sergeev V.I. i dr.* Logistika. Integraciya i optimizaciya logisticheskix biznes-processov v cepyax postavok. М.: E'ksmo, 2013.

[5] *Ivanov D.A.* Ke'shel' J. // Logistika i upravlenie cepyami postavok. 2010. № 3.

[6] Интернет вещей для бизнеса // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:<http://www.sap.com/cis/index.html>.

[7] *Kadnikova N.N.* Autsorsing kak instrument povy'sheniya e'ffektivnosti logisticheskix sistem optovy'x torgovy'x predpriyatij: Dis. ... kand. e'kon. nauk. Irkutsk, 2012.

[8] *Korovyakovskij D.G.* Globalizaciya vy'sshego yuridicheskogo obrazovaniya:

istoriko-pravovy'e aspekty' formirovaniya innovacionnogo podxoda: Monografiya. Moskva: Rusajns, 2015.

[9] *Korovyakovskij D.G.* Pravovy'e i e'konomicheskie aspekty' mezhdunarodnogo kreditovaniya v so-vremenny'x usloviyax // *Finansy' i kredit.* 2007. № 16 (256).

[10] *Mixajlov D.M.* Outsorsing. Novaya sistema organizacii biznesa: Uchebnoe posobie. M.: KNORUS, 2006.

[11] Prikaz Minsel'xoza Rossii ot 12.10.2010 № 349 «Ob utverzhdenii otraslevoj celevoj programmy' «Razvitie maslodeliya i sy'rodeliya Rossii na 2011–2013 gody'»». Dokument opublikovan ne by'l.

[12] *Smit A.* Issledovanie o prirode i prichinax bogatstva narodov. M.: E'ksmo, 2007.

[13] *Tashbaev Y'.* Logistika v Rossii: tendencii i zadachi // [E'lektronny'j resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/338528>.

[14] Ukaz Prezidenta RF № 213 «O liberalizacii

vneshnee'konomicheskoy deyatel'nosti na territorii RSFSR» // *Rossiyskaya gazeta.* 19.11.1991.

[15] Federal'ny'j zakon RF № 183-FZ ot 18 iyulya 1999 g. «Ob e'ksportnom kontrole» // *Sobranie zakonodatel'stva RF.* 26.07.1999. № 30. St. 3774.

[16] Federal'ny'j zakon № 164-FZ ot 8 dekabrya 2003 g. «Ob osnovax gosudarstvennogo regulirovaniya vneshnetorgovoj deyatel'nosti / / *Sobranie zakonodatel'stva RF.* 15.12.2003. № 50. St. 4850.

[17] *Shumaev V.A., Ilyuxina S.S., Korovyakovskij D.G.* Tamozhenny'e instrumenty' zashhity' e'konomiki Rossijskoj Federacii // *Evrazijskij juridicheskij zhurnal.* 2015. № 8 (87).

[18] *Financial publications zadachi* // [E'lektronny'j resurs]. – Rezhim dostupa: **ADVANCED PLANNING SYSTEMS (APS):** sistemy' integrirovannogo planirovaniya cepej postavok.

[19] <http://www.capgemini.com/financial-publications>.

