

УДК 338.439.02

**ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ
ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ****Завгородній Костянтин Васильович**, аспірант, Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського**Kostantyn Zavgorodniy**, post graduate student (или PhD student), Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynsky***K. Zavgorodniy. The strategic areas of logistics outsourcing at the regional level.***

In gender identified and analyzed the main directions of strategic development of logistics outsourcing. When the mind focused logistics outsourcing partner involvement - logistics agent, operator or provider - to provide certain logistics services. Logistics strategy - a long-term, high-quality defined direction of logistics concerning the form and means of implementation in the company cross-functional and inter-organizational coordination and integration formulated by higher management company in accordance with corporate objectives. The concept of logistics outsourcing is lack of necessary use its own resources for the implementation of logistics operations that the organization can entrust an external partner. The range features modern logistics companies is very broad and includes the following processes: delivery of goods to customers in any part of the world; customs clearance customers; receipt of goods for safekeeping at its terminals; providing clients with information about the location of cargo. According highlighted the following services: forwarding, customs clearance services, services of coordination of the procurement process, complex services. With comprehensive services outsourcing as a company contractor serves only major logistics operator that has all the resources necessary to implement logistics business processes across the supply chain of the customer. In constructing and implementing outsourcing schemes of this type can be one of the most important tools not only to optimize supply chain, but also the entire management system. Often outsourcing to transmit transactional, operational, repetitive functions. Less is transmitted to outsourcing of functions related to strategic issues, customer-oriented or related to the intensive use of IT. The successful implementation of the strategy of outsourcing depends largely on the success of the business as a whole: business reputation, the value of its shares on the stock exchanges, the relationship with the partners, customers and competitors, prospects and so on. D. It is important to understand that the company that pays the implementation of logistics functions or operations to outsourcing, risks losing control over the implementation of the functions or operations and costs, and knowledge of market conditions. To effectively implement the strategy of outsourcing logistics needs trust and understanding of contractors, common goals and harmonize policies, mutual participation in decision-making. The prospect of a successful outsourcing - is, above all, commitment to the strategic partnership with specialization partners on its key competencies.

Завгородній К. В. Обґрунтування концепції стратегічної програми розвитку логістичного аутсорсингу на регіональному рівні

В статті визначено та проаналізовано основні напрями стратегічного розвитку логістичного аутсорсингу. Під логістичним аутсорсингом розумють цілеспрямоване залучення партнера — логістичного посередника, оператора або провайдера — для надання певних логістичних послуг. Логістична стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональної і міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульована вищим менеджментом компанії у відповідності з корпоративними цілями. Концепція логістичного аутсорсингу полягає в відсутності необхідного використання власних ресурсів для реалізації логістичних операцій, які організація може довірити зовнішньому партнеру. Діапазон функцій сучасних логістичних компаній досить широкий і включає наступні основні процеси: доставка клієнтам вантажів у будь-яку частину світу; митне оформлення вантажів клієнтів; приймання вантажів на відповідальне зберігання на своїх терміналах; надання клієнтам інформації про місце знаходження вантажу. Відповідно виділяються наступні послуги: транспортно-експедиційні, послуги з митного оформлення, послуги складу, координація процесу закупівель, комплексні послуги. При аутсорсингу комплексних послуг в якості компанії-підрядника виступає єдиний великий логістичний оператор, що має у своєму розпорядженні усі ресурси, необхідні для реалізації логістичних бізнес-процесів по всьому логістичному ланцюжку компанії-замовника. При побудові та реалізації аутсорсингових схем цей вид може стати одним з найважливіших інструментів оптимізації не лише логістичного ланцюжка, але і усій системи управління. Найчастіше на аутсорсинг передають транзакційні, операційні, часто повторювані функції. Рідше здійснюється передача на аутсорсинг функцій, що відносяться до

стратегічних питань, орієнтованих на клієнта або пов'язаних з інтенсивним використанням ІТ. Від успішної реалізації стратегії аутсорсинга багато в чому залежить успіх бізнесу в цілому: ділова репутація компанії, вартість її акцій на фондових біржах, взаємини з партнерами, клієнтами і конкурентами, перспективи розвитку і т. д. Важливо розуміти, що підприємство, що віддає реалізацію логістичної функції або операції на аутсорсинг, ризикує втратити контроль над здійсненням функції або операції і витратами, а також знання ринкової кон'юнктури. Для ефективної реалізації стратегії логістичного аутсорсинга потрібна довіра і розуміння контрагентів, спільне узгодження цілей і стратегій, обов'язкова участь в ухваленні рішень. Перспектива успішного аутсорсинга — це, передусім, прагнення до довготривалого стратегічного партнерства при спеціалізації партнерів на своїх ключових компетенціях.

К.В. Завгородній. Обоснование направлений стратегического развития логистического аутсорсинга на региональном уровне.

В статье определены и проанализированы основные направления стратегического развития логистического аутсорсинга. Под логистическим аутсорсингом понимают целенаправленное привлечение партнера - логистического посредника, оператора или провайдера - для предоставления определенных логистических услуг. Логистическая стратегия - это долгосрочное, качественно определенное направление развития логистики, которое касается форм и средств реализации в фирме, межфункциональной и межорганизационной координации и интеграции, сформулирована высшим менеджментом компании в соответствии с корпоративными целями. Концепция логистического аутсорсинга заключается в отсутствии необходимости использования собственных ресурсов для реализации логистических операций, организация может доверить внешнему партнеру. Диапазон функций современных логистических компаний достаточно широк и включает следующие основные процессы: доставка клиентам грузов в любую часть мира; таможенное оформление грузов клиентов; приемки грузов на ответственное хранение на своих терминалах; предоставление клиентам информации о месте нахождения груза. Соответственно выделяются следующие услуги: транспортно-экспедиционные, услуги по таможенному оформлению, услуги склада, координация процесса закупок, комплексные услуги. При аутсорсинге комплексных услуг в качестве компании-подрядчика выступает единственный крупный логистический оператор, имеющий в своем распоряжении все ресурсы, необходимые для реализации логистических бизнес-процессов по всей логистической цепочке компании-заказчика. При построении и реализации аутсорсинговых схем этот вид может стать одним из важнейших инструментов оптимизации не только логистической цепочки, но и всей системы управления. Чаще всего на аутсорсинг передают транзакционные, операционные, часто повторяющиеся функции. Реже осуществляется передача на аутсорсинг функций, относящихся к стратегическим вопросам, ориентированных на клиента или связанных с интенсивным использованием ИТ. От успешной реализации стратегии аутсорсинга во многом зависит успех бизнеса в целом: деловая репутация компании, стоимость ее акций на фондовых биржах, взаимоотношения с партнерами, клиентами и конкурентами, перспективы развития и т. д. Важно понимать, что предприятие, отдавая реализацию логистической функции или операции на аутсорсинг, рискует потерять контроль над осуществлением функции или операции и расходами, а также знания рыночной конъюнктуры. Для эффективной реализации стратегии логистического аутсорсинга нужно доверие и понимание контрагентов, общее согласование целей и стратегий, обоюдная участие в принятии решений. Перспектива успешного аутсорсинга - это, прежде всего, стремление к долговременному стратегическому партнерству при специализации партнеров на своих ключевых компетенциях.

Постановка проблеми. Стратегія аутсорсинга широко застосовується в логістиці: сучасний бізнес все частіше концентрується на ключових сферах діяльності і компетенціях, а непрофільні види діяльності передає стороннім підрядникам — аутсорсинговим компаніям. У загальному вигляді під аутсорсингом розуміється передача аутсорсингової компанії, що спеціалізується у відповідній області, деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесів компанії. Під логістичним аутсорсингом розуміється цілеспрямоване залучення партнера — логістичного посередника, оператора або провайдера — для надання певних логістичних послуг. Аутсорсинг став потужною альтернативою традиційним вертикально інтегрованим компаніям, оскільки дозволяє організаціям бути гнучкішими, зосереджуючись на ключових компетенціях і вибудовувати довгострокові взаємовигідні стосунки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам дослідження становлення та розвитку логістичного аутсорсингу присвячені дослідження багатьох вчених: Альбекова А., Анікіна Б., Антонюк А., Багірова Є., Бауерсокса Дональда Дж., Бравара Жан-Луї, Моргана Р., Ван Хоук Ремко, Гавриленко К., Григоряк М., Девочкіна С., Іртищева І., Зозульова О., Кальченко А., Карнаухова С., Крикавського Є., Кристофера М.,

Ламберта Д., Лученко В., Максименко І., Окландера М., Павленка А., Рославцев Д., Скрипниченко Ю., Стока Дж., Ткаченко А., Тридіда О., Чернишева М., Чернописької Н., Шумаєва В. та ін. Незважаючи на значну кількість робіт з питань функціонування логістичного аутсорсингу, слід зазначити, що проблеми обґрунтування напрямів стратегічного розвитку логістичного аутсорсингу потребують подальшого доопрацювання.

Метою статті є обґрунтування напрямів стратегічного розвитку логістичного аутсорсингу в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Практика аутсорсинга як окремої стратегії компанії бере свій початок в 80-ті роки 20 століття. Вперше повною мірою аутсорсинг стали використовувати великі компанії-виробники товарів масового споживання в частині товаровиробництва. Саме у цей період багато товаровиробників світового рівня зіткнулися з кризою, яка полягала в тому, що корпорації того часу стали занадто громіздкими, з величезним штатом працівників, з багатомільярдною власністю і виробництвом величезного асортименту товарів. Така ситуація була найбільш типовою для США і посилювалася економічним спадом того часу. У наслідок цього виникла стійка тенденція, що полягала в прагненні великих компаній відмежуватися від виробництва і зосередитися на управлінні організацією в цілому. Компанії намагалися відмовитися від своїх громіздких виробництв, які вимагають значних фінансових вкладень. З часом виникла потреба у формуванні стратегічних підходів до розвитку логістичного аутсорсингу.

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [1]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [2].

Отже, можна зробити висновок, що за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів. Другим - концептуальним підходом є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Проводячи дослідження стратегічної поведінки великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка [3].

Використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, І. Ансоф, зазначав, що стратегія - один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [4]. М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія - це позиціонування організації щодо галузевого середовища [5].

Отже, класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Узагальнимо, що стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Так А. Чандлер, відомий фахівець зі стратегічного планування, розглядав стратегію як визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей. Основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування. Отже, відповідно до такої концепції стратегія пов'язана зі стратегічним плануванням, змістом якого є визначення цілей та розробка стратегічного плану їх досягнення [1].

В свою чергу логістична стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональної і міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульована вищим менеджментом компанії у відповідності з корпоративними цілями [6]. Деякі зарубіжні автори визначають логістичну стратегію як інструмент конкурентної боротьби, що складається з безлічі чинників, які сприяють високій організаційній «конкурентній реактивності», тобто здатності швидше і краще реагувати на зміни ринку.

Д. Уотерсом наведено таке трактування логістичної стратегії, що включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань» [7, с. 96].

Концепція логістичного аутсорсингу полягає в відсутності необхідного використання власних ресурсів для реалізації логістичних операцій, які організація може довірити зовнішньому партнеру. Багато організацій, приймаючи рішення про логістичний аутсорсинг, не відмовляються від виконання окремих логістичних функцій, тому що вже мають необхідне складське господарство.

Діапазон функцій сучасних логістичних компаній досить широкий і включає наступні основні процеси:

- доставка клієнтам вантажів у будь-яку частину світу. При цьому часто використовуються інтермодальні перевезення, тобто системи доставки вантажів через декілька державних кордонів декількома видами транспорту по єдиному перевізному документу;

- митне оформлення вантажів клієнтів. Спеціалізована фірма, яка безперервно працює з митними державними службами, виконуючи послуги, якісніше і швидше ніж митний брокер, який представляє інтереси вантажовласника і працює в цьому напрямі в середньому два рази на місяць;

- приймання вантажів на відповідальне зберігання на своїх терміналах. Як правило, логістична компанія не лише зберігає вантажі, але і надає послуги по їх накопиченню, комплектації партій, упаковці, бракеражу, наклеюванні етикеток, виписці рахунків, веденню обліку і ін.

- надання клієнтам інформації про місце знаходження вантажу.

Відповідно виділяються наступні послуги: транспортно-експедиційні, послуги з митного оформлення, послуги складу, координація процесу закупівель, комплексні послуги. При аутсорсингу комплексних послуг в якості компанії-підрядника виступає єдиний великий логістичний оператор, що має у своєму розпорядженні усі ресурси, необхідні для реалізації логістичних бізнес-процесів по всьому логістичному ланцюжку компанії-замовника. При побудові та реалізації аутсорсингових схем цей вид може стати одним з найважливіших інструментів оптимізації не лише логістичного ланцюжка,

але і усій системи управління.

Найчастіше на аутсорсинг передають транзакційні, операційні, часто повторювані функції. Зокрема, внутрішні і міжнародні перевезення (83% і 75%), складські послуги (74%), послуги митних брокерів (58%). Проте ці показники суттєво відрізняються в різних регіонах світу (табл. 1). Рідше здійснюється передача на аутсорсинг функцій, що відносяться до стратегічних питань, орієнтованих на клієнта або пов'язані з інтенсивним використанням ІТ (логістичний консалтинг, управління транспортом замовника, прийом і обробка замовлень).

Таблиця 1

Показники використання аутсорсингу логістичних послуг підприємствами в різних регіонах світу

Логістична функція 3 PL - оператора	Частка компаній, що використовують аутсорсинг, %				
	Всі регіони	Європа	Північна Америка	Латинська Америка	Азіатсько-Тихоокеанський регіон
Внутрішні перевезення	83	94	75	80	89
Міжнародні перевезення	75	89	62	74	86
Складські послуги	74	82	73	63	77
Послуги митних брокерів	58	54	57	65	68
Експедиторські послуги	53	54	47	48	70
Кросс-докінг	38	47	33	34	42
Упакування, етикування товарів	36	41	32	34	41
Реверсна логістика	35	47	27	25	46
Планування і управління транспортом	31	32	32	26	30
Аудит і оплата транспортних рахунків	28	22	40	15	23
ІТ - обслуговування	20	15	20	25	19
Логістичний консалтинг на рівні 3 PL	18	11	20	17	25
Прийом і обробка замовлень	16	11	17	14	21
Управління транспортним парком клієнтів	15	17	15	20	14

Джерело [8]

Серед безлічі логістичних стратегій виділяють декілька базових, які найширше використовуються при побудові логістичних систем: мінімізації загальних логістичних витрат, поліпшення якості логістичного сервісу, мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру і логістичний аутсорсинг.

Інсорсинг, у свою чергу, припускає створення власної логістичної інфраструктури і самостійне виконання операційної логістичної діяльності. На відміну від послуг сервісу і підтримки, що мають разовий характер і обмежених початком і кінцем, на аутсорсинг зазвичай передаються функції по професійній підтримці безперервної працездатності інфраструктури і окремих систем на основі контракту, тривалістю не менше року. Наявність бізнес-процеса є відмінною рисою логістичного аутсорсинга від інших різних форм надання послуг. Як правило, на аутсорсинг передаються в першу чергу транспортні і складські операції; проте, іноді зовнішнім компаніям передаються на виконання і координуючі логістичні функції, наприклад, управління запасами. Аутсорсинг дозволяє компанії-клієнтові підвищити ефективність виконання логістичних операцій і гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Аутсорсингові компанії можуть надавати досить широкий спектр послуг, які постійно удосконалюються з урахуванням вимог замовників, що змінюються, а також притягати субпідрядників для надання додаткових послуг або при виконанні замовлень великих об'ємів. Аутсорсингові компанії рівня 3PL і вище здійснюють комплексне рішення проблем замовника, беручи на себе організацію руху не лише матеріального потоку, але і інформаційного і фінансового. До речі кажучи, саме наслідком цього стала

тенденція замовників до скорочення кількості аутсорсингових компаній, що притягалися, і укладення з ними довгострокових партнерських стосунків.

У більшості випадків при передачі логістичних функцій і операцій на аутсорсинг домінують мотиви скорочення логістичних витрат, перетворення постійних витрат на змінні і згладжування навантажень в списи. Економія на витратах при партнерстві з логістичним оператором досягається за рахунок можливості оператора мінімізувати витрати на виконання логістичних функцій і операцій за рахунок росту масштабу діяльності і оптимізації завантажень транспорту — FTL -загрузки. Також у логістичних операторів знижуються витрати за рахунок ефекту спеціалізації, підрядника на ключовій сфері діяльності, що виникає через концентрацію.

Має сенс вибирати аутсорсинг, якщо досягається досить висока відповідність стратегії і цілям компанії, вибраним цільовим критеріям (вартість послуги, показники якості і надійності виконання послуги, гнучкість логістичного контрагента в наданні послуги і т. д.), а також є висока вірогідність збереження ключових компетенцій підприємства при переході на аутсорсинг. У зворотному випадку, т. е. при низькій відповідності стратегії компанії, цільовим критеріям і низькій вірогідності збереження ключових компетенцій внаслідок, наприклад, втрати прав власності на унікальні продукти або технології, доцільно вибрати інсорсинг.

При цьому логістичний аутсорсинг часто сприймається як завдання, яке базується тільки на економічній ефективності, проте при виборі аутсорсингу необхідно також брати до уваги стратегічні аспекти — складність виконання функцій/операцій і їх вплив на підвищення конкурентоспроможності компанії. Виходячи з цього, на рішення робити або купувати впливають наступні чинники:

- економічні — витрати, пов'язані з виробництвом послуг і робіт усередині компанії або придбанням із зовнішніх джерел;

- стратегічні - якість виробництва робіт і послуг з цієї логістичної операції; стратегічна значущість для компанії цієї операції або послуги; прихований потенціал і можливості вдосконалення усередині компанії цієї роботи або послуги.

Висновки. Від успішної реалізації стратегії аутсорсинга багато в чому залежить успіх бізнесу в цілому: ділова репутація компанії, вартість її акцій на фондових біржах, взаємини з партнерами, клієнтами і конкурентами, перспективи розвитку і т. д. Важливо розуміти, що підприємство, що віддає реалізацію логістичної функції або операції на аутсорсинг, ризикує втратити контроль над здійсненням функції або операції і витратами, а також знання ринкової кон'юнктури. Для ефективного реалізації стратегії логістичного аутсорсинга потрібна довіра і розуміння контрагентів, спільне узгодження цілей і стратегій, обоюдна участь в ухваленні рішень. Перспектива успішного аутсорсинга — це, передусім, прагнення до довготривалого стратегічного партнерства при спеціалізації партнерів на своїх ключових компетенціях.

Список використаних джерел:

1. Chandler A. *Strategy and Structure* / Chandler A. /— Cambridge, MIT Press, Mass., 1962. — P. 382-383
2. Карлофф Б. *Деловая стратегия* / Б. Карлофф / пер. с англ. - М.: Экономика, 1991. — 239 с.
3. Минцберг Г. *Стратегический процесс* / Г. Минцберг, Дж. Куинн / пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
4. Ансоф И. *Стратегическое управление* / И. Ансоф / пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989. — 519 с.
5. Портер М. *Стратегия конкуренции* / М. Портер / пер. з англ.. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
6. Сергеев В. И. *Наиболее распространенные логистические стратегии* / В. И. Сергеев [Электронный ресурс]. — Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html
7. Уотерс Д. *Логистика. Управление цепью поставок* / Д. Уотерс; пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 503 с.
8. 2016 *Annual Third-Party Logistics Study* [Электронный ресурс]. — Режим доступу: http://www.3plstudy.com/media/downloads/2015/09/3pl_report-final_reduced_size.pdf

References (BSI):

1. Chandler A. *Strategy and Structure* / Chandler A. /— Cambridge, MIT Press, Mass., 1962. — P. 382-383

2. Karloff B. *Delovaya stratehiya* / B. Karloff / per. s anh. - M.: Ekonomika, 1991. – 239 s.
3. Myntisberh H. *Stratehichesky protsess* / H. Myntisberh, Dzh. Kuynn / per. s anh. pod red.. Yu. Kapturevskoho. - SPb.: Pyter, 2001. - 688 s.
4. Ansof Y. *Stratehicheskoe upravlenye* / Y. Ansof / per. s anhl. – M.: Prohress, 1989. – 519 s.
5. Porter M. *Stratehiya konkurentsiyi* / M. Porter / per. z anhl.. – K.: Osnovy, 1998. – 390 s.
6. Serheev V. Y. *Naybolee rasprostranennyye lohysticheskiye stratehiy* / V. Y. Serheev [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html
7. Uoters D. *Lohystyka. Upravlenye tsep'yu postavok* / D. Uoters; per. s anhl. – M.: YuNYTY-DANA, 2003. – 503 s.
8. 2016 Annual Third-Party Logistics Study [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.3plstudy.com/media/downloads/2015/09/3pl_report-final_reduced_size.pdf

Keywords: strategy of outsourcing, job outsourcing functions and operations outsourcing, logistics outsourcing.

Ключові слова: стратегія аутсорсингу, завдання аутсорсингу, функції та операції аутсорсингу, логістичний аутсорсинг.

Ключевые слова: стратегия аутсорсинга, задача аутсорсинга, функции и операции аутсорсинга, логистический аутсорсинг.

Рецензент: Іртішцева І. О., завідувач кафедри менеджменту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

УДК 330.341.4

НАПРАВЛЕНИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

Фархаді Пюстя Орудж., доктор філософії по економіці, Бакинський Університет Бізнеса

Farhadi Pustya Oruj, PhD in Economics, Baku Business University

Farhadi Pustya Oruj. Competitive agricultural production regulation directions

In the article, the author notes that the development of agricultural production sectors can provide profitable commodity exchange of competitive products in the agricultural markets world which is the goal of agricultural policy. From the point of view of realizing this goal, the main task is to develop the export infrastructure of the agricultural sector practically for all its areas.

Thus, alongside the creation of foreign trade relations by Azerbaijan in the framework of with the industrial branches of the republic, the production of agricultural products is especially important. Especially it is very important the specialization of cotton, fruit and vegetable products for foreign exports, as well as the purposeful intensive development of these sectors at the present level, the future development of infrastructure serving these industries, bringing them to the level of international standards.

Фархаді Пюстя Орудж. Направления регулирования конкурентоспособной сельскохозяйственной продукции

В статье, автором отмечается, что развитие отраслей аграрного производства, способных обеспечить выгодный товарообмен конкурентоспособной продукции на мировых аграрных рынках, является целью аграрной политики. С точки зрения реализации этой цели основной задачей является развитие экспортной инфраструктуры аграрной отрасли практически по всем ее направлениям.

Таким образом, в рамках создания Азербайджаном внешнеэкономических связей наряду с промышленными отраслями республики особое значение имеет также и производство сельскохозяйственной продукции. Большое значение имеет специализация хлопковой, фруктово-овощной продукции для зарубежного экспорта, а также целенаправленное интенсивное развитие этих отраслей на современном уровне, будущее развитие инфраструктуры, обслуживающей эти отрасли, доведения их до уровня международных стандартов.

Развитие отраслей аграрного производства, способных обеспечить выгодный товарообмен конкурентоспособной продукции на мировых аграрных рынках, является