

УДК 339.97

О.М. ЗБОРОВСЬКА, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто сучасні організаційні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю. Наведено типи логістичних провайдерів. Запропоновано метод вибору логістичного провайдера.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, аутсорсинг, логістичні провайдери, метод управління.

Вступ. Важливим завданням у справі побудови комплексної системи взаємодії промислового підприємства із зовнішнім середовищем є вибір організаційної структури. Значимо, що універсальної організаційної структури міжнародної логістики промислового підприємства не існує, оскільки логістичні операції географічно роз'єднані і здійснюються у різних частинах земної кулі численними бізнес-єдиничами та філіями компаній.

Водночас питання організації управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД), формування її організаційної структури, зміни організаційних форм, оцінки їх якості й адаптивності до оточуючого середовища є актуальними для будь-якого підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, значення цих питань постійно зростає. Для ефективного експорту вже недостатньо наявності товару для продажу на зовнішньому ринку. Як справедливо підкреслюють фахівці, крім цього, потрібна така організація управління ЗЕД, що забезпечила б максимум прибутку при мінімумі витрат на одиницю реалізованої продукції і успішну реалізацію стратегії підприємства в галузі зовнішньоекономічної діяльності. Це є ще одним підтвердженням того, що організація управління

ЗЕД, формування організаційної структури стає сьогодні важливим стратегічним завданням для будь-якого підприємства, що функціонує на зовнішньому ринку або прагне вийти на нього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю знайшли своє відображення у працях вітчизняних і зарубіжних економістів: Б. Гейтса, В.Ю. Горчакова, Ю.Н. Грачова, В.В. Покровської, В. Преснякова, В.Є. Рибалкіна, Л.Є. Стровського, Г. Шагалова, І.П. Фамінського, В.А. Язева та ін.

Однак, незважаючи на значну кількість уже досліджених питань, на сьогодні в науці спостерігається невирішеність ряду проблем, що стосуються раціоналізації шляхів просування промислової продукції на зовнішні ринки.

Метою статті є вивчення сучасних концепцій управління організаційними аспектами управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства.

Результати дослідження. Досвід провідних промислових підприємств показує, що всі вони знаходяться на різних стадіях розвитку. У західній економічній літературі говорять про стадії розвитку логістичних структур, починаючи від

«нульового циклу» – фрагментарного виконання логістичних операцій, через три стадії функціонального агрегування і до двох кінцевих стадій: «інтеграції функціональних процесів» та «інтеграції інформаційних процесів». Усі зазначені стадії наведено на рис. 1.

реалізації якої бере участь все підприємство.

Підхід на основі матричної організаційної структури потребує координації різних видів діяльності, які виконуються за межами окремих структурних одиниць підприємства. Логістика при матричній

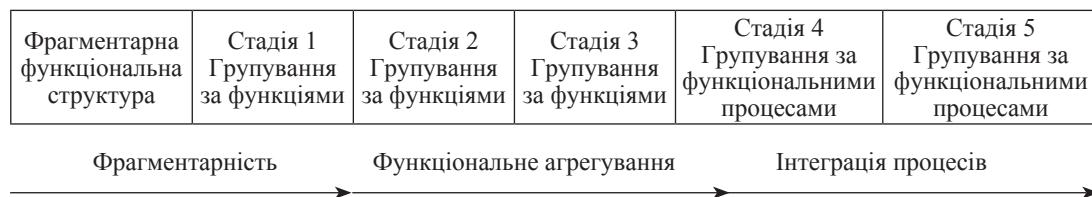


Рис. 1. Стадії розвитку організаційних логістичних структур у різних країнах

Пошуки оптимальних структур управління логістичною діяльністю тривали постійно. У 70-ті роки ХХ ст. найбільш доцільною вважалася лінійно-штабна система. За цією системою «лінійні менеджери» несуть відповідальність за забезпечення рутинних, щодня виконуваних робіт, у той час як «штабні менеджери» забезпечують лінійних необхідною інформацією, розробляють плани, займаються аналітичною роботою.

У 80-ті роки ХХ ст. було визнано, що агрегування функцій не в змозі забезпечити оптимальний механізм функціонування логістики. Акцент змістився з функцій на процеси.

Підприємства почали аналізувати ту роль, яку відіграє логістика у процесі створення споживчої вартості.

Переключення уваги на єдиний логістичний процес послабило тенденцію до об'єднання функцій у рамках організаційних структур. Ключовим стало питання не про те, як організувати виконання окремих функцій, а про те, як краще керувати цілісним логістичним процесом.

Нині в рамках теорії цілісності управління логістичним процесом використовуються в основному два підходи – програмно-орієнтований і матрична організаційна структура управління.

Програмно-орієнтований підхід базується на методі, при якому логістична діяльність розглядається як програма, у

структурі є функцією багатьох підрозділів, що особливо проявляється при виконанні будь-яких проектів, у реалізації яких беруть участь два і більше підрозділів.

Остання стадія циклу розвитку логістики на підприємстві прогнозується як стадія інтеграції інформаційних процесів. В основі такого типу організацій лежить концепція, згідно з якою підприємства повинні спеціалізуватися і концентрувати свої зусилля на тому, що вони виконують краще всього (тобто максимально використовувати ключові компетенції), а для виконання інших видів діяльності вдаватися до аутсорсингу. Така концепція отримала назву «віртуальна організація». Згідно з нею ряд компаній об'єднуються для розробки, виробництва, продажу та реалізації товарів і послуг на певний, можливо, досить тривалий час. Задіяні в цьому процесі підприємства підтримують між собою тісні виробничі відносини, але лише на час реалізації спільного проекту. У рамках «віртуальної організації» логістика може бути передана на 100%-й аутсорсинг логістичному підприємству, що бере участь у спільному проекті.

Що стосується класифікації стадій розвитку логістичних структур у промисловому комплексі України, то тут їх кількість можна скоротити до чотирьох, які наведено на рис. 2.

На сучасному етапі розвитку серед промислових підприємств превалює пер-

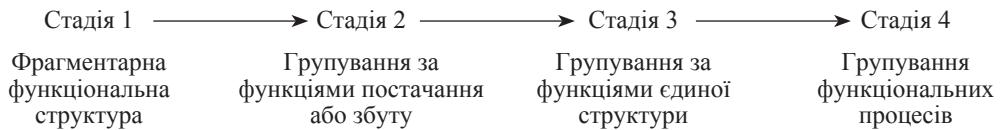


Рис. 2. Стадії розвитку логістичних оргструктур на промислових підприємствах України

ша стадія, рідше – друга. Переходячи від першої стадії розвитку до другої, українські підприємства створюють спеціалізовані логістичні підрозділи у сфері закупівель та постачання або у сфері збуту. Причина такого явища полягає у визначенні того, що важливіше для підприємства: налагодити постачання або збут; що більшою мірою впливає на успішну роботу і потребує більшої уваги з точки зору стратегії розвитку. На цій стадії відбувається початкове становлення міжнародної логістики. У рамках постачального або збутового напрямку починається формування логістичної системи з мінімальним набором функцій та послуг. Разом з тим на цій стадії багато операцій логістики на міжнародному рівні передаються на аутсорсинг.

Термін «аутсорсинг» запозичений з англійської мови (від англ. «outsourcing») і дослівно перекладається як використання чужих ресурсів. У сучасному економічному словнику дається таке визначення аутсорсингу – передавання організацією певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншої компанії, що спеціалізується у відповідній галузі. На відміну від послуг сервісу і підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер і обмежені початком і кінцем, на аутсорсинг передаються зазвичай функції з професійної підтримки безперервної працездатності окремих систем і інфраструктури на основі тривалого контракту (не менше 1 року) [5, с. 143].

Дж. Брайан Хейвуд вважав, що аутсорсинг можна визначити як переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати якусь послугу

протягом певного часу за обумовленою ціною [1, с. 78].

Аутсорсинг являє собою форму співробітництва між організаціями, коли компанія (замовник) передає зовнішній структурі (аутсорсер) виконання непрофільних, неключових функцій на довгостроковій основі. Принцип аутсорсингу полягає в такому: компанія залишає собі лише те, що може робити краще за інших (профільні напрями розвитку бізнесу), передаючи іншим те, на чому вони спеціалізуються.

Аутсорсинг, як видно з визначення, поняття досить широке. На нього можна передати бухгалтерію, юридичні завдання, деякі управлінські функції, а також зовнішньоекономічну діяльність.

Концепція логістичного аутсорсингу полягає у відсутності необхідності використання власних ресурсів для організації логістичних операцій, які фірма може довірити зовнішньому партнерові.

Деякі компанії з недовірою ставляться до можливості переходу на виробничий аутсорсинг. Це відбувається через те, що вони:

- побоюються втрати інтелектуального капіталу, ноу-хау і накопиченого досвіду;
- не впевнені у якості продукції і надійності постачання;
- зазнають труднощів у виборі кваліфікованої сервісної компанії;
- побоюються щодо передавання знання (основних здатностей) і особистої технології третій стороні.

Однак при передаванні на аутсорсинг функцій логістичного ланцюжка підприємства такі побоювання безпідставні, оскільки зазвичай логістика не є для підприємств профільною діяльністю, і її з більшою ефективністю може виконати спеціалізована сервісна організація.

На підставі аналізу зарубіжних наукових джерел можна стверджувати, що аутсорсингом логістичних послуг (Third Party Logistics Services – 3PL/Logistics Outsourcing) визначається передавання частини або всіх логістичних функцій, в основному не виробничого характеру, стороннім логістичним організаціям-провайдерам логістичних послуг (3PL провайдерам).

Можна виділити п'ять основних типів логістичних провайдерів (табл. 1): ЛП на основі компаній-перевізників; ЛП на основі складських операторів; ЛП на основі брокерських/експедиторських компаній; ЛП на основі компаній, що займаються оптимізацією транспортних послуг, формування відправлень і ЛП на основі компаній, що розробляють програмне забезпечення.

Сьогодні до найбільш відомих ТНК у сфері логістики, що діють в Україні, можна віднести «Kuehne + Nagel»; «DHL»; «TNT»; «Schenker»; «FedEx»; «Rehns Logistics»; «UPS. AsstrA»; «Panalpina»; «M&M»; «Emons»; «Polfrost».

Першими в Україну прийшли західні логістичні компанії, а саме такі відомі фірми термінової доставки вантажів, як «UPS» – 1992 р. («United Parcel Service» – США), «TNT» – 1993 р. («homas

Nationwide Transport» – Голландія, тепер «CEVA»); з 1992 р. відкрито представництво «Schenker-BTL», точніше, одна з її складових під назвою «Scansped-Україна».

У 1996 р. для забезпечення послуг наземних і міжнародних перевезень «Schenker» відкриває дочірнє підприємство в Україні. Ця корпорація є однією з найбільших трансєвропейських логістичних структур. В Європі «Schenker-BTL» займає перше місце за обсягами вантажних перевезень наземними видами транспорту, значна частка в цьому контексті припадає на автоперевезення. В управлінській структурі цієї корпорації одну з ключових позицій займає фірма «Scansped», яка спеціалізується на автотранспортних перевезеннях по всій Європі. Ще один міжнародний лідер у галузі експрес-доставки документів, посилок і вантажів – компанія «CEVA» (до 2007 р. – «TNT»), яка активно працює і в Україні. Вона надає широкий спектр послуг, у тому числі експрес-доставку, з міжнародної пошти та логістичні послуги. Основа діяльності компанії – термінова доставка документів і посилок.

Компанія «UPS» на сьогодні є експрес-перевізником, який гарантує своїм клієнтам успішне проходження мит-

Таблиця 1

Типи логістичних провайдерів (складено за [7])

Типи логістичних провайдерів	Основні послуги	Компанії
Провайдери з транспортування (на основі компаній-перевізників), що володіють реальними активами	Логістика «розміщення» (dedicated logistics). Транспортування, централізовані перевезення, обслуговування, маршрутизація	Schneider, Ryder, Hunt, Danzas, TNT, UPS, FedEx, Ariborne, DHL
Провайдери оптимізації транспортних послуг, не мають реальних активів	Інтегрована логістика. Сервісно-орієнтована логістика, сфокусована на технології та інжинірингу	CH Robinson, Mark VII, Ryder, UPS Worldwide, Menlo, FedEx
Провайдери складування, що формують додану вартість	Інтегрована логістика «розміщення». Технології, складування і транспортування	Caliber, DSC, Tibett & Britten, GATX, EXel Logistics, Fiege Group, Menlo
Міжнародні експедитори, які здійснюють аутсорсинг логістичних функцій (не мають реальних активів)	Інтегрована логістика з можливостями міжнародної експедиції	AEP, Circle, MSAS, Kintetsu
Провайдери програмного забезпечення	Пакети логістичних програм	Manugistics, I2/ Intertrans, McHugh, Logility, Extricity, Manhatta

них формальностей і доставку експрес-вантажів уже наступного дня після прибуття вантажу на територію України завдяки спеціальному відділу митного контролю, який проводиться на її митному складі з виходом у глобальну комп'ютерну мережу «UPS». Ця та інші інновації дозволяють компанії працювати на українському ринку на рівні світових стандартів.

Ще одним всесвітньо відомим брендом є компанія «DHL». Для клієнтів вона пропонує широкий спектр послуг у сфері експрес-доставки та логістики. Компанія працює у 227 країнах світу. «DHL» контролює більше ніж 40% світового ринку перевезень документів і вантажів. Основу транспортної системи «DHL» становлять 33 міжнародні сортувальні центри, власний повітряний флот, понад 220 літаків і наземний транспорт, що налічує більше ніж 17 тис. автомобілів.

Звичайно, представництва компанії «DHL» є і в Україні. Більше того, у рамках проведеної інвестиційної програми 17 лютого 2000 р. в Києві був відкритий перший міжнародний сортувальний термінал «DHL» в Україні. Прикладом компанії, яка дуже успішно виконує функції 3PL, є німецька компанія «Kuehne + Nagel». Нині це – одна з найбільших в Європейському Союзі багатопрофільних транснаціональних компаній, має 900 офісів у більш ніж 100 країнах [7]. Група «Kuehne + Nagel» є одним з провідних у світі постачальників логістичних послуг. Нині штаб-квартира концерну розташована у Швейцарії (Шинделлегі). Сьогодні ця компанія є світовим лідером у морській експедиції вантажів, третьою у світі – у сфері складської логістики.

«Kuehne + Nagel» пропонує комплексний аутсорсинг, який включає в себе перевезення вантажів авіаційним, автомобільним, морським і залізничним транспортом, складське зберігання (включаючи митно-ліцензійний склад, склад тимчасового зберігання та зону прибуття) і обробку товарів на складі, дистрибуцію по Україні та митно-брокерські послуги.

У роботі з транснаціональних логістичними компаніями та користуванні їхніми послугами можна виділити такі переваги перед місцевими компаніями: значні фінансові та матеріальні ресурси, що дозволяють бути більш стійкими і менш залежними від ситуації на певному місцевому ринку; значний обсяг знань і досвіду, набутого іншими підрозділами компанії; використання досвіду впровадження нових технологій і процесів, накопиченого в різних країнах; наявність розгалуженої світової мережі (офіси в більшості країн світу); довгострокові відносини з перевізниками.

Однак, як і будь-яке явище, робота з транснаціональними компаніями, що спеціалізуються на логістичних послугах, має певні недоліки. Ці недоліки в основному пов'язані з глобальністю цих компаній: складність пристосування до умов кожного клієнта (особливо малого та середнього); незнання місцевих особливостей місцевого ринку; компанії іноді зневажають інтереси місцевих клієнтів, оскільки їхня діяльність має глобальний характер.

Разом із тим тільки декілька з таких компаній співробітничать з українськими промисловими виробниками (табл. 2).

З практичної точки зору, однозначно говорити про те, чи потрібен аутсорсинг промисловим підприємствам в Україні, не можна. У цьому питанні потрібно виходити з бажання акціонерів компанії і того, чим хоче, а чим не хоче займатися топ-менеджмент. Якщо керівники хочуть управляти логістикою самостійно, то навіть такі великі компанії, як DHL або FedEx, ніколи не зможуть продати їм свої послуги.

У найближчій перспективі доцільність застосування логістичного аутсорсингу буде обумовлюватися, крім перелічених вище загальних переваг, такими факторами:

- поліпшення сервісу;
- збільшення гнучкості і досягнення ефекту синергії;
- брак знань і досвіду компанії у сфері логістики;
- стратегічні міркування.

Таблиця 2

Транснаціональні компанії на українському ринку логістики та їх співробітництво з промисловими підприємствами

Назва компанії	Рік виходу на ринок	Логістичні послуги												Тип виходу на ринок іноземних гравців		
		Транспортування по Україні	Залізничні перевезення	Транспортування по Європі	Міжнародні перевезення	Перевезення на довгих вантажів	Перевезення небезпечних товарів	Перевезення з контрольованим температурним режимом	Від дверей до дверей	Термінова доставка вантажів	Малотоннаві перевезення	Вид (г – магістарські перевезення, w – морські, та – залізничні, а – повітряні, і – мішані, all – усі види)	Контрактне зберігання вантажів		Страховання	Співробітництво з виробниками фармацевтичних препаратів
Кuehne + Nagel	1992	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Дочірня компанія
Schenker	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Asstra	1999	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Дочірня компанія
Panalpina	1995	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
M&M	1992	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Emons	2004	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
DHL	1991	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Дочірня компанія
CEVA (TNT)	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Дочірня компанія
Polfrost	1995	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Власне підприємство
FedEx	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Elin Ltd представляє інтереси компанії
Rehnu Logistic	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Філія

Разом з тим навіть в умовах розвинутого аутсорсингу промислового підприємству доведеться зіткнутися з проблемою вибору логістичного провайдера.

Пропонується такий покроковий метод вибору логістичного провайдера (ЛП):

1. Виділення переліку необхідних логістичних послуг (закупівля, транспортування, зберігання) і, виходячи з цього, вибір типу ЛП.

3. Обґрунтування необхідності аутсорсингових послуг (вирішення завдання «зробити або купити»), пошук потенційних провайдерів).

4. Вибір посередника і форми кооперації з ним.

5. Визначення стандарту послуг і контракту.

6. Оцінка результатів роботи з провайдерами.

На першому кроці компанія (підприємство) визначає ряд логістичних послуг, які необхідно поліпшити, оптимізувати самостійно або за допомогою провайдера. Метою такої моделі організації бізнесу, коли компанія вдається до аутсорсингу, виступає мінімізація витрат (часових, фінансових, кадрових, управлінських) на непрофільні види діяльності і зниження трансакційних витрат у рамках всього виробничого процесу. Ці проблеми можна вирішити завдяки різноманітності існуючих сьогодні типів ЛП [1, с. 78].

1. Провайдери з транспортування, які володіють реальними активами. Послуги: логістика розміщення, транспортування, централізовані перевезення, обслуговування, маршрутизація (TNT, UPS, FedEx, DHL).

2. Провайдери складування. Послуги: інтегрована логістика розміщення, технології, складування і транспортування (Ryder, UPS Worldw, Menlo).

3. Провайдери оптимізації транспортних послуг, які не мають реальних активів. Послуги: інтегрована логістика (фокусується на плануванні і оптимізації частини або цілого ланцюжка поставки), сервісно орієнтована логістика, сфокусована на технології та інжинірингу (Fiege Group, FM Logistics).

4. Міжнародні експедитори, не мають реальних активів. Послуги: інтегрована логістика з можливостями міжнародної експедиції (AEI, Circle, MS AS).

5. Провайдери програмного забезпечення. Послуги: пакети логістичних програм (Manugistics, Logility, Extricity).

На другому кроці вирішується проблема «зробити або купити». Робити – означає здійснювати роботи силами власного виробництва; купувати – означає отримувати результати виробничої діяльності від зовнішнього джерела. Найчастіше питання про аутсорсинг виникає, коли передані функції не є специфічними для підприємства (і тому внаслідок конкуренції пропонуються на ринку на вигідних умовах), основним напрямом діяльності (і тому не можуть бути зараховані до основних стратегічних напрямів) [1; 3].

На третьому кроці, якщо використання посередника обґрунтовано, відбувається пошук ЛП на ринку логістичних послуг з допомогою таких методів: оголошення конкурсу, вивчення рекламних матеріалів (фірмових каталогів, ЗМІ, Інтернету та ін.), відвідування виставок, листування та особисті контакти з можливими постачальниками, використання консультаційних послуг. У результаті цих заходів формується список потенційних постачальників логістичних послуг.

На четвертому етапі проводиться аналіз обраних ЛП. Основний принцип стратегії розвитку логістичного підприємства – перехід до нового критерію ефективності, яким є користь клієнта (це реально виявляється у прагненні запропонувати клієнтові прийнятне поєднання якості, вартості, гнучкості, продуктивності і сучасності товару або послуги, а не вибір між ними [6, с. 19].

На четвертому етапі вирішується також, яка кількість посередників необхідна підприємству і вид кооперації з ними. Кількість партнерів обирається індивідуально кожним підприємством, виходячи з масштабів виробництва, стратегії розвитку виробництва та ін. Прихильники стратегії «стрункого виробництва» віддають перевагу, наприклад, одному поста-

чальнику і розглядають його як партнера по бізнесу, при ієрархічній кооперації між компанією і провайдером будуються відносини як між головною і дочірньою фірмами, при ринково-орієнтованій – за типом відносин між зовнішніми партнерами [1, с. 165].

На п'ятому кроці при оцінці рівня стандартизації передавання функцій у ході підготовки до аутсорсингу підприємство звертає увагу на наявність у підприємства-партнера процесно-рольової моделі бізнес-процесів. Сьогодні великі ЛП надають найсучасніші сертифікати ISO 9000-9004, що відображає стратегію повного задоволення замовників. Потім підписується контракт, який включає всі основні питання взаємодії (імена та адреси сторін, дати початку і закінчення терміну дії контракту, точний опис видів діяльності, що порушує угоду про аутсорсинг; інструкції та правила для керівництва, а також опис обов'язків для обох сторін; докладний опис і технічні характеристики всіх підрозділів, залучених цією угодою; докладне пояснення всіх особливо обумовлених умов виходу з контракту; відомості про те, як клієнт збирається проводити еталонне тестування послуг, і дата його проведення; дата, до якої повинні початися переговори про продовження угоди; відомості про будь-яку угоду, що передбачає розподіл ризику і/або прибутку; шляхи вирішення проблем, які можуть виникнути під дією зовнішніх факторів (змін у законодавстві) або шляхи впливу на реалізацію угоди; опис всіх виплат і компенсацій, належних провайдеру послуг) [4, с. 87].

На шостому кроці оцінюються результати роботи ЛП, порівнюються реальні показники роботи підприємства з плановими, вирішуються питання про продовження контакту з провайдером.

При виборі зовнішнього логістичного партнера промислового підприємству бажано знайти такого провайдера, який, крім власних потреб, готовий обговорювати потреби клієнтів організації-партнера. Необхідно встановити стандарти для ключових параметрів діяльності.

Професійні провайдери можуть підтримувати цілий ряд програм поліпшення якості і зазвичай включають «метрики виконання» (performance metrics) в контракт. У разі перевищення очікувань вони готові обговорювати угоди на основі участі в розподілі прибутку і готові заплатити штраф у разі, коли вони не зможуть впогратися з поставленим завданням.

Висновки. У цілому наведений вище підхід до ведення господарської діяльності на світовому ринку дозволяє сконцентруватися на своїй основній діяльності, використовувати більше часових і трудових ресурсів, а це веде до підвищення якості наданих товарів, підвищення конкурентних переваг підприємства.

Список використаної літератури

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие / под ред. Б.А. Аникина. – М.: Инфра-М, 2003. – 192 с.
2. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності / О.П. Гребельник, О.О. Романовський. – К.: Деміург, 2003. – 296 с.
3. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2002. – 703 с.
4. Модели и методы теории логистики / под ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2003. – 176 с.
5. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лазовский, О.Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
6. Якусев Г. Логистическое предприятие: стратегия развития как научно-практическая проблема / Г. Якусев // РИСК. – 2004. – № 3. – С. 18–21.
7. Global Contract Logistics 2009 [Electronic resource]. – Available from: <http://www.transportintelligence.com/market-reports/report-global-contract-logistics-2009/241/>

В статье рассмотрены современные организационные аспекты управления внешнеэкономической деятельностью. Приведены типы логистических провайдеров. Предложен метод выбора логистического провайдера.

Ключевые слова: *внешнеэкономическая деятельность, аутсорсинг, логистические провайдеры, метод управления.*

The article describes the modern organizational aspects of foreign economic activity. The types of logistics providers are shown. The methods for choosing a logistics provider are given.

Key words: *foreign economic activity, outsourcing, logistics providers, control method.*

Надійшло до редакції 21.01.2013.