

5. Ковалёв А. И. Управление реструктуризацией предприятия: [монография] /А. И. Ковалёв. – К.: АВРИО, 2006. – 368 с.
6. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой : учебник для экономических специальностей вузов /- М. : Изд-во Ун-та дружбы народов, 1987 .- 209с.

**Vladimir Gamaliy**

*Kirovograd national technical university, Kirovograd, Ukraine*

**O. Koshik**

*"Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine", Kiev, Ukraine*

**N. Leginkova**

*Kirovograd Flight Academy National Aviation University, Kirovograd, Ukraine*

**The restructuring of the subjects of the real sector of the national economy**

Purpose of the article - to reveal key aspects of enterprise restructuring in Ukraine, the causes significant problems in its implementation and ways to solve them.

The article analyzes the basics of restructuring the subjects of the real sector of the economy of Ukraine in the period of transition from a centrally planned to a market economy, as well as at the present stage.

The connection with the restructuring of the subjects of their privatization, as well as the possibility of using international experience in Ukrainian realities.

**restructuring of the subjects of the real sector of the economy, privatization, restructuring and privatization before training**

Одержано 28.10.13

**УДК 338.45:621:65.012.23:65.012.32**

**М.В. Зеленський, асп.**

*Харківський національний економічний університет*

## **Стратегічні аспекти організації аутсорсингу логістичних функцій машинобудівного підприємства**

Стаття присвячена дослідженню організації взаємовідносин між машинобудівними підприємствами та аутсорсерами логістичних функцій, які разом формують ланцюг чи мережу та сприяють досягненню підприємствами конкурентних переваг. У статті представлено логіку організації логістичного аутсорсингу на стратегічних засадах з урахуванням підсистем підприємства-замовника: процесної, структурної та технологічної з формуванням стратегічних ініціатив для кожної із них.

**аутсорсинг, організація, логістика, логістичні функції, бізнес-процеси**

**М.В. Зеленский**

*Харьковский национальный экономический университет*

**Стратегические аспекты организации аутсорсинга логистических функций машиностроительного предприятия**

Статья посвящена исследованию организации взаимоотношений между машиностроительными предприятиями и аутсорсерами логистических функций, которые вместе формируют цепь или сеть и способствуют достижению предприятиями конкурентных преимуществ. В статье представлена логика организации логистического аутсорсинга на стратегических принципах с учетом подсистем предприятия-заказчика: процессной, структурной и технологической с формированием стратегических инициатив для каждой из них.

**аутсорсинг, организация, логистика, логистические функции, бизнес-процессы**

© М.В. Зеленський, 2013

**Постановка проблеми.** Розвиток вітчизняної економіки на сучасному етапі визначається глобалізацією, посиленням конкуренції, інституційними перетвореннями, активним поширенням інформаційних технологій в управлінні та інших інновацій у всіх сферах діяльності. Промисловий потенціал України, що представлений машинобудівними підприємствами, сьогодні характеризується автономністю організації виробничого процесу, де значну роль грають допоміжні та обслуговуючі підрозділи; громіздкістю системи управління; неефективним використанням обмежених матеріальних, фінансових й трудових ресурсів; недостатністю концентрації на головних напрямках діяльності. Все це зумовлює необхідність активного розвитку процесів між фірмових взаємин через пошук нових форм організації бізнес-процесів.

За цих умов гіпотезою дослідження стала теза про те, що використання машинобудівними підприємствами послуг спеціалізованих компаній, які професійно виконують окремі функції управління, може призвести до підвищення ефективності діяльності цих підприємств.

Пропонується вирішення задачі підвищення ефективності діяльності машинобудівного підприємства з використанням механізму аутсорсингу, під яким розуміється цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів та передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби. Тобто, специфіка організації діяльності на основі концепції аутсорсингу пов'язана з виділенням структурних підрозділів у самостійне підприємство, а також з використанням послуг сторонніх компаній для виконання субконтрактних робіт і допоміжних процесів. Однак, для успішного застосування аутсорсингу в Україні необхідно враховувати не тільки звичайні у світовій практиці труднощі переходу, а й українську специфіку як то: незрілість ринку, відсутність стандартизації, недосконалість законодавства, слабку культуру договірних відносин тощо.

У той же час відсутність якісного методичного забезпечення операцій організації аутсорсингу, з урахуванням ділових традицій нашої країни і специфіки машинобудівного виробництва часто призводить до помилок і супроводжується значними ризиками і великими втратами для підприємств.

**Аналіз наукових досліджень та публікацій.** Дослідження теоретичних і методичних аспектів формування і розвитку аутсорсингової форми підприємницької діяльності та її використання в логістиці підприємства знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Анікін Б.А. [1], Григорак М.Ю. [2], Календжян С.О. [3], Крикавський Є.В. [4], Михайлов Д. В. [5], Хейвуд Дж.Б. [6], Чухрай Н. І. [7] та інших авторів [8-10].

Урізних зарубіжних і вітчизняних виданнях опубліковано безліч статей на тему застосування аутсорсингу в процесі господарської діяльності, що відображає практичну актуальність даного питання.

Відаючи належне внеску дослідників у вирішення даної проблеми, необхідно відзначити, що багато аспектів застосування логістичного аутсорсингу залишаються дискусійними.

**Метою дослідження** є обґрунтування доцільності та підкреслення необхідності організації аутсорсингу логістичних функцій машинобудівного підприємства на стратегічних засадах, реалізація чого буде сприяти інтеграції зусиль щодо якісного обслуговування споживачів, і на цій основі – підвищення гнучкості бізнесу кожного учасника взаємовідносин.

**Виклад основного матеріалу.** Для вирішеної поставленої мети дослідження аутсорсинг розглядається як гнучкий інструмент реструктуризації підприємства: змінюється суб'єкт відповідальності за виконання функцій або бізнес-процесу, тоді як

об'єкт взаємодії у вигляді функцій або бізнес-процесів залишається незмінним.

Основними відмінними особливостями аутсорсингу є, перш за все, постійне співробітництво на основі контрактних відносин; збереження у підприємства контролю за результатами виконання виду діяльності, переданого на аутсорсинг; повна відповідність вимогам зовнішнього середовища.

У будь-якому випадку, у полі взаємодії відбуваються такі ключові процеси як: ідентифікація мотиваційних імпульсів учасників взаємодії; забезпечення інформаційної підтримки взаємодії; раціоналізація використання потенціалу взаємодії; забезпечення комунікативної адаптивності учасників взаємодії; балансування інтересів суб'єктів взаємодії тощо. Такі переваги від взаємодії бізнес-партнерів є очевидними та об'єктивно потребують дієвої організації.

Організація аутсорсингу логістичних функцій на машинобудівних підприємствах включає в себе наступні види робіт:

- структурування основних і допоміжних функцій і бізнес-процесів;
- виявлення ключових компетенцій;
- аналіз ринку послуг аутсорсингу;
- якісне обґрунтування аутсорсингу окремих логістичних функцій або логістичних бізнес-процесів;
- прийняття експертного рішення про використання логістичного аутсорсингу;
- оцінка пропозицій аутсорсерів;
- запит інформації у потенційних постачальників послуг, вибір партнера-аутсорсера;
- вибір форми організації за аутсорсером з урахуванням стратегічних інтересів і можливостей підприємства;

Варто зазначити, що організація аутсорсингу логістичних функцій безумовно повинна мати стратегічну направленість, логіку формування яких представлено на рис. 1.

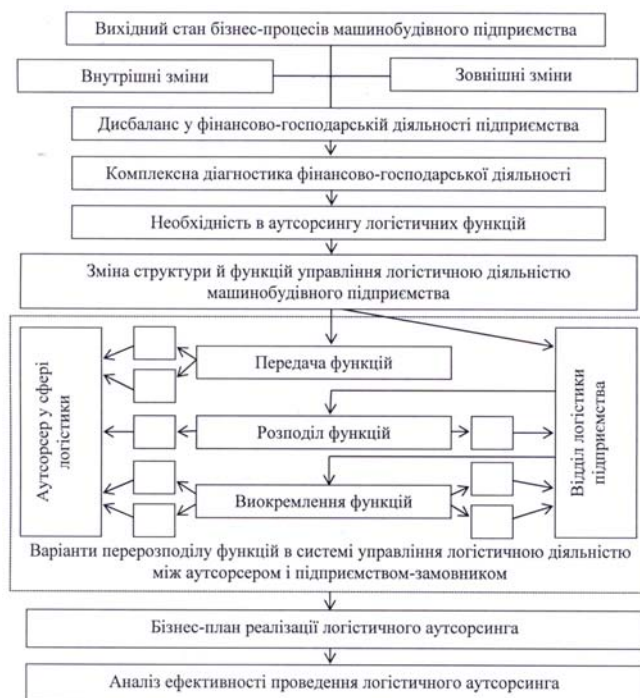


Рисунок 1 – Процедура реалізації управлінського рішення щодо використання технології логістичного аутсорсингу машинобудівного підприємства

При використанні технології логістичного аутсорсингу виникає потреба в дослідженні змін окремих елементів системи управління діяльністю машинобудівного підприємства у взаємозв'язку з розподілом етапів реалізації організації взаємодії між підприємством-замовником і аутсорсером.

З цією метою зміну підсистем управління підприємством-замовником в процесі реалізації організації логістичного аутсорсингу можна представити як на рис. 2.

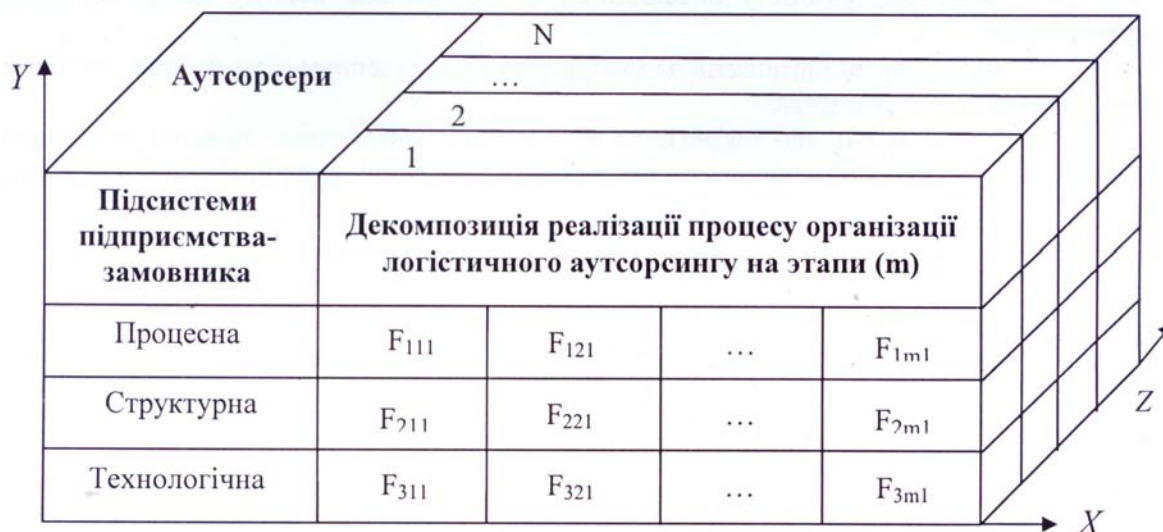


Рисунок 2 – Модель дослідження змін системи управління діяльністю машинобудівного підприємства при реалізації логістичного аутсорсингу

У представленій на рис. 2 моделі площину  $XOY$  характеризують операції та заходи, що проводяться в рамках реінжинірингу діяльності підприємства-замовника за підсистемами: процесна, структурна, технологічна.

Площина  $XOZ$  відображає операції та заходи, пов'язані з передачею етапів логістичних функцій стороннім організаціям (аутсорсерам).

Площина  $YOZ$  показує нову структуру внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків між суб'єктами господарської діяльності, що реалізується на основі логістичного аутсорсингу.

Представлена модель забезпечує можливість раціонального управління фінансово-господарською діяльністю при реалізації підприємством логістичного аутсорсингу через:

- 1) визначення функцій, завдань і структури елементів системи управління діяльністю підприємства при реалізації логістичного аутсорсингу;
- 2) удосконалення принципів і методів здійснення аутсорсингу логістичних функцій підприємства;
- 3) розробку технологій управління потенціалом підприємства за рахунок формування стратегії ефективної організації логістичного аутсорсингу.

Використовуючи аутсорсинг логістичних функцій, підприємства прагнуть в першу чергу підвищити ефективність і якість виконання логістичних бізнес-процесів, сконцентрувати зусилля на основних напрямках діяльності, а також вивільнити ресурси і скоротити витрати на здійснення окремих процесів.

При цьому у якості критеріїв переходу машинобудівного підприємства на аутсорсинг виступають:

- 1) розвиненість ринку спеціалізованих компаній в тій чи іншій функціональній області, а саме – аутсорсингових компаній логістичних функцій;

2) визначення специфічних для даного конкретного підприємства ресурсів з метою передачі на аутсорсинг неспецифічних. Специфічні ресурси – їх використання безпосередньо пов'язано з виробництвом конкурентоспроможної продукції вони є ключовими для діяльності підприємства. В основі вибору форм організації аутсорсингових угод і визначення їх обсягу лежать специфічність капіталу, розмір бізнесу і невизначеність умов функціонування.

Ефект від використання машинобудівними підприємствами аутсорсингу в сфері логістики включає в себе дві складові:

1) синергетичний ефект в логістичній сфері, що виражається приростом інноваційного потенціалу при спільному функціонуванні господарюючих суб'єктів над сумою їх приватних потенціалів;

2) приріст економічного ефекту від інноваційного розвитку підприємства на основі логістичного аутсорсингу.

Очевидно, що застосування аутсорсингу логістичних функцій надає вітчизняним підприємствам певні переваги, як то: фокусування підприємства на ключових бізнес-процесах; скорочення і контроль витрат; отримання доступу до найкращих світових технологій; звільнення ресурсів для інших цілей; диверсифікація ризиків та ін.

Більшість переваг логістичного аутсорсингу пов'язано з операційною ефективністю і стратегічним позиціонуванням машинобудівного підприємства.

Однак, при всій очевидності переваг застосування вітчизняними підприємствами аутсорсингового механізму, на практиці при організації аутсорсингу логістичних функцій є певні проблеми, розв'язок яких можна згрупувати у 3 групи:

*1 група* – виходить із західних традицій менеджменту і ґрунтуються на правових аспектах взаємодії замовника і виконавця. Полягає у скрупульозному опрацюванні питань укладання договору між підприємством-замовником та аутсорсером;

*2 група* – полягає в оцінці та аналізі ринкових можливостей аутсорсера, ставлячи на друге місце організаційно-технічні умови самого підприємства – потенційного замовника. Передбачає аналіз показників фінансово-економічної діяльності потенційного виконавця – аутсорсера (прибуток, рентабельність проектів, рівень ліквідності, коефіцієнт стійкості тощо). Проте слід мати на увазі, що, по-перше, далеко не всі фінансові параметри діяльності потенційного аутсорсера можуть бути відкриті перед зацікавленим замовником, а по-друге, в умовах динаміки економічних процесів фінансовий стан і ринкове місце розташування аутсорсера також може змінюватися. Тому механізм вибору і його обґрунтування має бути орієнтований не стільки в напрямку від замовника до аутсорсера, скільки від аутсорсера – до замовника;

*3 група* – полягає в ретельному обліку, аналізі та оцінці організаційно-технічних умов і можливостей самого підприємства-замовника, і виявлення функцій (бізнес-процесу), що підлягає перекладу на аутсорсинг в першу чергу.

У будь-якому разі логістичний аутсорсинг виступає як прогресивна форма інтеграційної взаємодії, що передбачає розвиток традиційних відносин підприємства з аутсорсерами до рівня створення стратегічних альянсів або спільних підприємств (або будь-якої іншої організаційно-правової форми) при збереженні в рамках головної компанії стратегічного ядра бізнесу, його профільної підприємницької функції, що призводить до досягнення синергетичного ефекту. При цьому одну з ключових ролей при виборі партнера (аутсорсера) грає довіра як характеристика взаємовідносин різних економічних суб'єктів, що заснована на вигідності економічних результатів взаємодії і на впевненості поведінки партнера, очікування дотримання правил та умов договору.

**Висновки.** Отже, рішення про використання логістичного аутсорсингу завжди пов'язане з певним ризиком, а реальність отримання негайної вигоди у вигляді скорочення витрат викликає чималі сумніви. Тим не менше, використання аутсорсингу

сьогодні – це об'єктивна вимога зовнішнього середовища, у багатьох ситуаціях – заперука виживання підприємства.

Таким чином, організація аутсорсингу логістичних функцій на стратегічних засадах виступає як форма інтеграційних зв'язків між замовником і виконавцем, при якій перший концентрується на ключових видах діяльності, а другий (аутсорсер) забезпечує інші, функціонально необхідні логістичні функції (або бізнес-процеси) на довгостроковій контрактній основі, що має своїм результатом підвищення якості, зниження витрат, скорочення часу виконання цих процесів і, як наслідок, - отримання підприємством конкурентних переваг.

Розкриття логіки організації аутсорсингу логістичних функцій виступає своєрідним координаційним механізмом, використання якого забезпечить комплексний підхід до розв'язання різноманітних проблем в площині "підприємство-замовник – аутсорсер" за рахунок створення цінностей, щонайкраще задовольняючи інтереси всіх учасників взаємодії на різних стадіях життєвого циклу. При цьому, в якості *необхідних* умов розвитку механізму логістичного аутсорсингу виступають: готовність керівництва підприємства (або його власників) цілеспрямовано використовувати переваги логістичного аутсорсингу для реалізації стратегічних цілей; взаємний інтерес підприємства як замовника послуги так і виконавця-аутсорсера; наявність відповідного проміжку часу на оцінку, виокремлення і перекладання на аутсорсера логістичних функцій (процесів) тощо. У якості *достатніх* умов слід вказати: можливість кількісної оцінки стану або функціонування структурних підрозділів підприємства і реалізованих ним процесів, що знаходить відображення в застосуванні програм бюджетування витрат за всіма реалізованими бізнес-процесами; наявність адекватного нормативно-методичного супроводу діяльності (у вигляді договорів, регламентів, стандартів, положень, інструкцій тощо), адекватного умовам як підприємству-замовнику так і організації-аутсорсеру; можливість оцінити і зіставити вартість здійснення логістичних функцій (бізнес-процесу) силами самого замовника і силами зовнішнього виконавця.

Однак залишаються невирішеними проблеми визначення системи індикаторів для прийняття рішення щодо виведення логістичних бізнес-функцій машинобудівного підприємства на аутсорсинг та оцінки синергетичного ефекту від організації логістичного аутсорсингу, що є напрямками подальших досліджень.

## Список літератури

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
2. Соколова О. Є. Аутсорсинг як ефективна форма управління логістичною інфраструктурою аеропорту [Електронний ресурс] / О. Є. Соколова, М. Ю. Григорак. – Режим доступу : [jrn1.nau.edu.ua](http://jrn1.nau.edu.ua)
3. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян / Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М. : Дело, 2003. – 270 с.
4. Крикавський Є. В. Логістичні системи / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька; Навчальний посібник. – Львів: Видавництво Національний університет "Львівська політехніка", 2009. – 264 с.
5. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : учеб. пособ. / Д. М. Михайлов. – М. : КНОРУС, 2006. – 256 с.
6. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд; Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2004. – 176 с.
7. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підруч. / Н. І. Чухрай. – Л. : НУ "Львів. політехніка", 2006. – 292 с.
8. Матвій І. Є. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій машинобудівного підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.Є. Матвій; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л., 2009. – 20 с. – укр..
9. Аксенов Е. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.

10. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган; Пер. с англ. В. Денисов, – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – XXVIII, 251 с.

**M. Zelenskiy**

*Kharkiv State University of Economics*

**Strategic aspects of the organization of outsourcing logistics functions engineering enterprise**

This article is devoted to the research of the relationship between machine-building enterprises and outsourcers logistics functions, which together form a chain or network of companies and contribute to competitive advantage. This article presents the logic of logistics outsourcing strategic principles based subsystem of the client: for process, structural and process of the formation of strategic initiatives for each of them.

Reveals the logic of outsourcing logistics functions , acting kind of coordination mechanism, the use of which provides a comprehensive approach to solving various problems in the plane"of the client – outsourcer" by creating values, the best way to satisfy the interests of all participants in the interaction at different stages of the life cycle.

**outsourcing, organization, logistics, logistic functions, business processes**

Одержано 29.10.13

**УДК 005.336.1:658.155**

**М.О. Любимов, доц., канд. екон. наук**

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

## **Сучасні підходи до розробки системи ключових показників ефективності діяльності підприємства**

В статті розглянуто існуючі підходи до розробки системи ключових показників ефективності діяльності підприємства, здійснена їх критична оцінка, запропоновано низку основних вимог до системи показників для оцінки діяльності підприємства в цілому або його структурних підрозділів.

**ключові показники ефективності, система ключових показників ефективності, оцінка ефективності діяльності**

**Н.А. Любимов**

*ВУЗ Укоопсоюзу «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

**Современные подходы к разработке системы ключевых показателей эффективности деятельности предприятия**

В статье рассмотрены существующие подходы к разработке системы ключевых показателей эффективности деятельности предприятия, осуществлена их критическая оценка, предложен ряд основных требований к системе показателей для оценки деятельности предприятия в целом или его структурных подразделений .

**ключевые показатели эффективности, система ключевых показателей эффективности, оценка эффективности деятельности**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ефективна система оцінки діяльності підприємства і його структурних підрозділів є основою для ухвалення управлінських рішень і розвитку підприємства.

Ефективність управління діяльністю підприємства забезпечується інформацією про діяльність структурних підрозділів, центрів відповідальності. Саме така інформація