

**Ключевые слова:** посредничество, посредническая организация, дуальность, посредническая сеть, поставщик, потребитель.

## DUALITY IN THE MEDIATION

*O.O. Dyma*, PhD,  
SHEI «Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman»

**Abstract.** The article describes the features and the role of intermediary organizations in a market economy. An analysis of the definitions of categories intermediary organization had identified the main existing approaches to the its understanding, that range from providing information services and to total filling of the gap between the product/service production and its transmission to the consumer. The main emphasis is placed on the structure of the channels that are created with the participation of intermediary organizations and the advantages and disadvantages of their use for effective interaction of the manufacturer and the consumer. All benefits under the act of mediation were summarized in three types of utility: utility of product condition, utility of space and time utility. Attention is focused on ambivalence in the operation of intermediary organization. The dual nature of mediation involves reconciling the interests of all participants in the transaction: producers, consumers and of the intermediary organizations itself. Analysed and summarized the advantages of producer and consumer cooperation with intermediary organizations.

**Keywords:** mediation, mediation organization, duality, brokerage network provider, consumer.

*Стаття надійшла до редакції 13.10.2014*

УДК 65.012.23

*Максим Васильович Зеленський\**

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АУТСОРСИНГУ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Враховуючи той факт, що використання промисловими підприємствами послуг спеціалізованих компаній може призвести до підвищення ефективності діяльності цих підприємств, у статті пропонується вирішення задачі підвищення ефективності діяльності промислового підприємства з використанням механізму аутсорсингу. Під аутсорсингом автором розуміється цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів і передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються в конкретній галузі й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби. Зазначено, що

\* **Максим Васильович Зеленський** – аспірант кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця *m.zelenskiy@moblog.com.ua*

ключовим критерієм для прийняття рішення про передачу тієї чи іншої логістичної функції на аутсорсинг виступає оцінка ефективності використання цього інструменту. У статті систематизовано погляди дослідників щодо оцінювання ефективності аутсорсингу та надано їм авторську оцінку.

**Ключові слова:** аутсорсинг, логістичні функції, ефективність, бізнес-процеси, оцінювання ефективності.

**Вступ.** Розвиток вітчизняної економіки на сучасному етапі визначається посиленням конкуренції та інституційними перетвореннями в усіх сферах діяльності. Промисловий потенціал України характеризується автономністю організації виробничого процесу, де значну роль грають допоміжні та обслуговуючі підрозділи, що не дозволяє сконцентруватися на головних напрямках діяльності. Враховуючи той факт, що використання промисловими підприємствами послуг спеціалізованих компаній, які професійно виконують окремі функції управління, може призвести до підвищення ефективності діяльності цих підприємств, пропонується вирішення задачі підвищення ефективності діяльності промислового підприємства з використанням механізму аутсорсингу, під яким розуміється цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів і передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби. При цьому, погоджуючись з тезою про те, що «...ключовим критерієм для прийняття рішення про передачу тієї чи іншої функції на аутсорсинг виступає оцінка ефективності використання цього інструменту» [1], маємо визнати, що розвиток аутсорсингової форми ведення бізнесу об'єктивно потребує дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності його застосування в логістиці.

**Постановка задачі.** Економічні умови сьогодення актуалізують питання організації аутсорсингу логістичних функцій, що виступає своєрідним координаційним механізмом, використання якого забезпечує комплексний підхід до розв'язання різноманітних проблем у площині «підприємство-замовник — аутсорсер» за рахунок створення цінностей, щонайкраще задовольняючи інтереси всіх учасників взаємодії на різних стадіях життєвого циклу. За цих умов об'єктивно необхідним є розгляд існуючих на сьогодні методичних підходів щодо оцінювання ефективності аутсорсингу логістичних функцій задля забезпечення менеджменту підприємства стратегічно важливою інформацією.

**Результати.** У сучасних умовах розвитку бізнесу прийняття рішення із застосування аутсорсингових послуг в управлінні виступає інструментом створення конкурентоспроможних альянсів [1—4] на основі довгострокового співробітництва в площині планування, організації та контролю руху взаємопов'язаних ресурсів учасників ланцюга поставок і може бути визначений як цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів і передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області та мають відповідний досвід, знання, технічні засоби.

Економічний ефект від застосування аутсорсингу логістичних послуг є досить складним параметром. Єдиного розуміння щодо оцінювання ефективності застосування аутсорсингу логістичних функцій немає, тому доцільно визначити існуючі методичні підходи та проаналізувати їх (табл. 1).

Таблиця 1

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АУТСОРСИНГУ

№ з/п	Методичні підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу	Автор	Стислий зміст	Переваги	Недоліки
	Методика на основі порівняння витрат, понесених на виконання функцій зовнішнім фахівцем і власними силами	Шестоєров А.М., Бархаєва А.Ю., Заводовська І.І., Логненко О.Л., Рославцев Д.М., Софріков А.В., Юрьєв С.В. [5]	Передбачає порівняння собівартості виконання логістичних функцій власними силами із сукупними витратами при купівлі цієї послуги в аутсорсера. При перевіщенні першої складової робиться висновок про доцільність переходу на аутсорсинг	Дозволяє обчислити економію або перевитрати ресурсів при різних формах виконання логістичних функцій і може бути використаний на будь-якому етапі діяльності підприємства	Нечітко визначені види та статті витрат, що впливають на формування результативного показника (собівартість виконання логістичних функцій); неможливість проведення порівняльного аналізу за окремими логістичними функціями; враховується тільки кількісний показник оцінки ефективності
1		Фролова Л.В. [6]	Пропонує таку формулу: $CV + ДДa > ПВа + ВТPa$ Тобто порівнюється собівартість бізнес-процесу власними силами (CV) і можливих додаткових доходів (ДДa) із сукупними поточними витратами (ПВа) та витратами (ВТPa) при купівлі цієї послуги в аутсорсера. Виконання співвідношення за формулою свідчить про доцільність переходу на аутсорсинг		
		Цветкова В.І. [7] Чугунова Г.В. [8]	Оцінка ефективності аутсорсингу для замовника визначається як різниця між інвестиціями, які потрібно було здійснити для виконання замовлення власними силами та виплати виконавцю за виконання замовлення		
		Захарченко Л.А., Рибіна Т.Н. [4]	Пропонують порівняти витрати. Якщо відношення витрат на виконання функцій власними силами до витрат, пов'язаних із залученням третьої сторони, більше одиниці, залучення третьої сторони доцільно, якщо ж менше — вигідніше виконати операції власними силами		

Продовження табл. 1

№ з/п	Методичні підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу	Автор	Стислий зміст	Переваги	Недоліки
2	Методика на основі розрахунку коефіцієнта ефективності аутсорсингу	Соколова О., Філіппова І. [2]  Сіняєв В.В. [3]	Пропонують оцінювати ефективність аутсорсингу, враховуючи витрати на здійснення процесу власними силами, кількість робочих годин за місяць, вартість послуг аутсорсингової компанії та коефіцієнт ризику  Пропонує розрахунок коефіцієнта економічної доцільності аутсорсингу	Дозволяє використовувати різні види вимірників при розрахунку (кількісних, грошових, натуральних); дає конкретне значення для порівняння та визначення ефективності	Складність розрахунку; коефіцієнт ризику не конкретизується та має суб'єктивний характер; використання прогнозних показників може призвести до похибок у розрахунках; не враховуються всі витрати, які можуть виникати при співпраці з аутсорсером
3	Методика на основі визначення критеріїв та показників оцінки ефективності аутсорсингу	Шестоперов А.М. [5]  Татьянок М.В. [9]	Пропонує виділити 3 групи критеріїв оцінки ефективності аутсорсингу: 1) зміна витрат на виконання операцій; 2) зміна адміністративних витрат; 3) зміна якості послуг  Виділяє три необхідних критерії — вартісний (передбачає розрахунок показників прибутку, рентабельності активів, ринкової вартості акцій, дохідності чистих активів, рентабельності продажу, маржинального доходу), часовий (передбачає оцінку ефекту від застосування аутсорсингу, а також ризиків у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі) та соціальний (вимірюється показниками величини оплати праці, інтенсивності праці, чисельності вивільнених працівників або переведених на неповну зайнятість)	Позитивним є розробка критеріїв, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії	До запропонованих критеріїв оцінки не розроблені показники ефективності, які б їх конкретизували
		Чугунова В. Г. [8]	Пропонує вирішити такі завдання: концентрація на основному виді діяльності, контроль за витратами, отримання доступу до сучасних технологій, підвищення ринкової дисципліни завдяки високій прозорості бізнес-процесів, можливість виявлення великої гнучкості у випадку зміни попиту		

Продовження табл. 1

№ з/п	Методичні підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу	Автор	Стислий зміст	Переваги	Недоліки
4	Методика на основі оцінки економічної ефективності (порівняння зміни доходів і витрат)	Гуральчик А. [10], Желінський Ю.А. [11] Желінський Ю.А. [110]	У її основі лежить положення, що результатом аутсорсингу може бути: 1) зниження витрат; 2) зростання доходів; 3) зростання доходів і зниження витрат Вважає, що для оцінки ефективності аутсорсингу не обов'язково застосовувати економічні методи, досить здійснити аналіз доходів і витрат підприємства Вважає, що користь від змін дорівнює приросту витрат мінус сальдо зміни витрат і мінус сальдо зміни витрат ризику	Розрахунок точних даних, які стосуються зміни доходів і витрат певного процесу до і після використання аутсорсингу; дана методика оцінки ефективності аутсорсингу відповідає загальній методиці оцінки економічної ефективності (порівняння зміни доходів і витрат)	Відсутній порядок розрахунку показника «сальдо зміни витрат ризику»; не вказано яким способом можна отримати необхідні для розрахунків кількісні дані
5	Методика на основі зміни якості виконаної функції	Гуральчик А. [10] Заводовська І. І., Шестоперов А.М. [5]	Основним критерієм визначення ефективності аутсорсингу є позитивна зміна якості сфери діяльності, яка передана на виконання зовнішньому суб'єкту	Дозволяє оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників	Не наведено порядок визначення критеріїв; не враховано вплив інших критеріїв, крім якісного
6	Методика на основі системи якісно-кількісних показників	Дідух О.В. [12]	Комплексний підхід до визначення ефективності впровадження аутсорсингу	Точні результати, що дозволяє всебічно проаналізувати запровадження аутсорсингу	Складність і висока трудомісткість розрахунків
7	Методика на основі використання імітаційного моделювання ризиків	Белкіна Т. Ю. [13]	Базується на розрахунку транзакційних витрат при підписанні аутсорсингової згоди	Враховується як заявлена постачальником вартість послуг, так і додаткові витрати на здійснення контролю за діяльністю партнера аутсорсера	Нечітко визначені статті витрат, понесених на виконання логістичних функцій

Закінчення табл. 1

№ з/п	Методичні підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу	Автор	Стислий зміст	Переваги	Недоліки
8	Методика визначення кроків, необхідних для передачі логістичних функцій на аутсорсинг	КІА-центр [14]	Покроковий опис реструктуризації підрозділу, переданого на аутсорсинг	Визначений термін окупності проекту	Відсутній опис підходу до вибору постачальника послуг, ремає неоднозначності у визначенні моменту, коли організація повинна почати перетворення; відсутній опис підходу до вибору постачальника
9	Методика реформування компаній на основі аутсорсингу	ТОВ «Логістика бізнесу»	Описано алгоритм вибору постачальника послуг	Представлений чіткий поетапний опис самого методу	
10	Методика Дж. Бр. Хейвула	Дж. Бр. Хейвул [15]	Детально описано технологію аутсорсингу; визначено ряд проблем, вирішення яких необхідно здійснити до аутсорсингу	Представлені можливі помилки та ряд загроз компанії при переході на аутсорсинг	Відсутній механізм аналізу факторів, що впливають на прийняття рішення про аутсорсинг
11	Методика визначення «зайвих бізнесів»	Boston Consulting Group [14]	Пропонується застосовувати «матрицю ВСГ» для визначення виду діяльності для передачі на аутсорсинг	Запропоновано метод відбору бізнес-процесів для подальшої передачі сторонній організації	Відсутній опис процесу реструктуризації підрозділу після передачі його функцій на аутсорсинг
12	Методика виявлення непрофільного активу	PriceWaterhouse Coopers [16]	Передбачає визначення стратегічної та конкурентної значимості активів підприємства на основі експертних оцінок	Проста у використанні через двофакторні залежності	Суб'єктивність при прийнятті рішення
13	Методика Д.Хлебнікова	Д.Хлебніков [17]	Пропонується застосовувати «матрицю аутсорсингу», яка припускає рознесення таких аспектів як компетенції, функції, технології тощо за основними дев'ятьма полями прийняття рішень залежно від поля, в яке потрапив такий аспект	Більш детальна матриця відбору бізнес-процесів, ніж у попередніх методиках, необхідних для передачі їх на аутсорсинг	Відсутній опис підходу до вибору постачальника; відсутній опис процесу реструктуризації підрозділу після передачі його функцій на аутсорсинг.

Як можна бачити із розглянутих у табл. 1 методичних підходів до оцінювання ефективності аутсорингу, ефективним проектом з передачі бізнес-процесу на аутсорсинг буде таке партнерство, яке здатне надати організації-замовнику скорочення витрат і підвищення якості.

Аналізуючи ефективність аутсорингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Щоб правильно сформувавши таку систему, насамперед необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники чи менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові — це зменшення витрат і збільшення прибутку, а також довгострокові — збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції тощо. Отже, аналіз ефективності аутсорингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів (табл. 2).

Таблиця 2

## ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АУТСОРСИНГУ

Група показників	Найменування показників
Якісні показники	покращення технологічної оснащеності виробничого процесу
	зростання частки інноваційної продукції
	зменшення частки браку на виробництві
	покращення якості наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів
	покращення діяльності за рахунок оптимізації організаційної структури, процесу виробництва тощо
Кількісні показники	оцінка за витратами
	оцінка за доходами
	оцінка за прибутком
	приріст показників рентабельності
	покращення показників фінансової стійкості та ліквідності
	приріст продуктивності праці
	зменшення трудомісткості одиниці продукції
	збільшення фондівдачі основних фондів
	збільшення коефіцієнта інтенсивного використання обладнання
	зменшення матеріаломісткості продукції
	приріст коефіцієнта використання корисного фонду робочого часу

За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства. Кількісні показники мають відображати вартісний аспект діяльності підприємства. В економічній літературі [16] їх поділяють на абсолютні, за допомогою яких можна проаналізувати відхилення фактичної величини витрат, доходів і прибутку від базових значень (так роблять висновок про результативність впровадження аутсорингу), і відносні, що дають

змогу здійснити оцінку ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів чи фінансових ресурсів, а також інших складових, які формують економічний потенціал підприємства і беруть участь у процесі аутсорсингу.

Конкретний розрахунок показників ефективності залежатиме від виду та обсягу функцій, переданих на аутсорсинг, а також від інших особливостей конкретної угоди. Організації-замовнику необхідно узгодити з аутсорсером документ, який розкривав би показники (економічні, соціальні, екологічні та ін.), за якими визначатиметься ефективність реалізації аутсорсинг-проекту. Треба зазначити, що реалізація аутсорсинг-проекту має як позитивні, так і негативні сторони. До позитивних моментів можна віднести підвищення економічної ефективності в результаті реструктуризації активів і скорочення витрат на утримання окремих підрозділів і служб. До негативних моментів відносяться — втрата знань і навичок, які є безцінними активами підприємства, його конкурентною перевагою.

**Висновки.** Проаналізовані методи оцінювання ефективності аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства дають можливість визначити, що кожний автор по-своєму підходить до виведення кінцевої формули розрахунку ефективності аутсорсингу логістичних функцій. Більша частина методів включає розрахунки складних показників, що робить ці методи важкодоступними у застосуванні.

Дослідження методичних підходів щодо оцінювання ефективності аутсорсингу логістичних функцій дозволяє стверджувати про наявність трьох підходів: перший підхід ґрунтується на правових аспектах взаємодії замовника і виконавця і полягає у скрупульозному опрацюванні питань укладання договору між замовником і аутсорсером; другий підхід акцентує увагу на оцінці й аналізі ринкових можливостей аутсорсера, ставлячи на друге місце організаційно-технічні умови самого підприємства-замовника; третій підхід полягає у ретельному обліку, аналізі та оцінці організаційно-технічних умов і можливостей самого підприємства-замовника і виявлення функції (процесу), що підлягає передачі на аутсорсинг.

### Література

1. 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.
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. Синяев В. В. Экономическая целесообразность аутсорсинга / В. В. Синяев // Маркетинг. — 2006. — №3. — С. 94—98.
4. Рыбина Т. Н. Цели и методы перехода предприятий на аутсорсинг / Т. Н. Рыбина, Л.А. Захарченко // Вестник Брестского государственного технического университета. — 2008. — № 3. — С. 18—20.
5. Шестоперов А. М. Аутсорсинг как способ оптимизации административно-управленческих процессов в органах государственной власти (на примере ФАС России) / А. М. Шестоперов. — М.: Национальным институтом системных исследований проблем предпринимательства, 2007. — 170 с.
6. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія / Л. В. Фролова. — Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Варановського, 2004. — 161 с.
7. Цветкова В. И. Методы аутсорсинга в управлении конкурентоспособностью предприятий автосервиса автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / В. И. Цветкова. — СПб., 2007. — 19 с.



8. Чугунова Г. В. Развитие аутсорсинга в системе телекоммуникационного бизнеса России : автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Г. В. Чугунова. — М., 2008. — 26 с.
9. Татьяна М. В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры предприятиях : Автореф. дис. ... канд. экон. наук / М. В. Татьяна. — М., 2008. — 22 с.
10. Góralczyk A. Jak nie wpaść w pułapkę outsourcingu?— [Режим доступу : <http://dyrekcja.pl/2009/09/04/bezpulapki/> Электронний ресурс].
11. Żeliński J. A. Outsourcing doradstwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie / J. A. Żeliński. — Warszawa: ABC a Walters Kluwer Business, 2008. — 227 s.
12. Дідух О. Основні види аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О. Дідух. — [Електронний ресурс] — Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vchnu\\_ekon/2012\\_2\\_1/029-033.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_ekon/2012_2_1/029-033.pdf)
13. Белкина Т. Ю. Методические подходы к организации аутсорсинга на промышленных предприятиях : автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Т. Ю. Белкина. — СПб., 2012. — 22 с.
14. 2013 Third-Party Logistics Study. The State of Logistics Outsourcing / C. John Langley, Jr., and Capgemini [Электронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.capgemini.com/resources/2013-thirdparty-logistics-study>
15. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд; Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. — 176 с.
16. Benton W.C. Supply Chain Focused Manufacturing Planning and Control. — Cengage Learning, 2014. — 418 p.
17. Хлебников Д. Матрица аутсорсинга / Д. Хлебников. — [Электронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.strategy.com.ua/column.aspx?column=2>

### References

1. Bravar, Zh.-L., R. Morgan, and V. Denisov. *Jeffektivnyj Outsorsing: Ponimanie, Planirovanie I Ispol'zovanie Uspeshnyh Outsorsingovyh Otnoshenij*. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2007. 251.
2. Sokolova, O., and M. Grigorak. «Autsorsing Jak Efektivna Forma Upravlinnja Logistichnoju infrastrukturoju Aeroportu.» January 1, 2001. Accessed August 25, 2014. [jrn1.nau.edu.ua](http://jrn1.nau.edu.ua).
3. Sinjaev, V. V. «Jekonomicheskaja Celesoobraznost' Autsorsinga.» *Marketing*, no. 3 (2006): 94-98.
4. Rybina, T.N., and L.A. Zaharchenko. «Celi I Metody Pehoda Predpriyatij Na Autsorsing.» *Vestnik Brestskogo Gosudarstvennogo Tehnicheskogo Universiteta*, no. 3 (2008): 18-20.
5. Shestoperov, A. M. *Autsorsing Kak Sposob Optimizacii Administrativno-upravlencheskih Processov v Organah Gosudarstvennoj Vlasti (na Primere FAS Rossii)*. Moscow: Nacional'nyim Institutom Sistemnih Issledovanij Problem Predprinimatel'stva, 2007. 170.
6. Frolova, L. V. *Logistichne Upravlinnja Pidpriemstvom: Teoretiko-metodologichni Aspekti : Monografija*. Donec'k: DonDUET im. M. Tugan-Varanovs'kogo, 2004. 161.
7. Cvetkova, V. I. *Metody Autsorsinga v Upravlenii Konkurentosposobnost'ju Predpriyatij Avtoservisa Avtoreferat Dis. Kandidata Jekonomicheskikh Nauk : 08.00.05*. S.-Peterburg, 2007. 19.
8. Chugunova, G. V. *Razvitie Autsorsinga v Sisteme Telekomunikacionnogo Biznesa Rossii : Avtoreferat Dis. Kandidata Jekonomicheskikh Nauk : 08.00.05*. Moskva, 2008. 26.
9. Tat'janok, M. V. *Autsorsing v Sisteme Obespechenija Konkurentosposobnosti Sovremennoj Predprinimatel'skoj Struktury Predpriyatijah : Avtoref. Dis. Kand. Jekon. Nauk*. Moskva, 2008. 22.
10. Góralczyk, A. «Jak Nie Wpaść W Pułapkę Outsourcingu?» September 4, 2009. Accessed September 5, 2014. <http://dyrekcja.pl/2009/09/04/bezpulapki/>.
11. Żeliński, J. A. *Outsourcing Doradstwa Podatkowego I Rachunkowości W Małej Firmie*. Warszawa: ABC a Walters Kluwer Business, 2008. 227.

12. Diduh, O. «Osnovni Vidi Outsorsingu U Gospodars'kij Dijal'nosti Pidpriemstv.» February 1, 2012. Accessed September 5, 2014. [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vchnu\\_ekon/2012\\_2\\_1/029-033.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_ekon/2012_2_1/029-033.pdf).
13. Belkina, T. Ju. *Metodicheskie Podhody K Organizacii Outsorsinga Na Promyshlennyh Predpriyatijah : Avtoreferat Dis. Kandidata Jekonomicheskikh Nauk : 08.00.05*. S.-Peterburg, 2012. 22.
14. Langley, Jr., C. John. «2013 Third-Party Logistics Study | Resource.» Capgemini Capgemini Worldwide. Accessed September 5, 2014. <http://www.capgemini.com/resources/2013-thirdparty-logistics-study>.
15. Hejvud, Dzh. B. *Autsorsing: V Poiskah Konkurentnyh Preimushhestv*. Moskow: Izd. Dom «Vil'jams», 2004. 176.
16. Benton, W. C. *Supply Chain Focused Manufacturing Planning and Control*. Stamford, CT: Cengage Learning, 2014. 418.
17. Hlebnikov, D. «Matrica Outsorsinga.» <http://www.strategy.com.ua/column.aspx?column=2>.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**М.В. Зеленский**, аспирант кафедры экономики, организации и планирования деятельности предприятия, Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

**Аннотация.** Учитывая тот факт, что использование промышленными предприятиями услуг специализированных компаний может привести к повышению эффективности деятельности этих предприятий, автор предлагает решение задачи повышения эффективности деятельности промышленного предприятия с использованием механизма аутсорсинга. Под аутсорсингом автором понимается целенаправленное выделение отдельных бизнес-процессов и передача их реализации на договорной основе другим организациям, специализирующихся в конкретной области, которые имеют соответствующий опыт, знания, технические средства. Указано, что ключевым критерием для принятия решения о передаче той или иной логистической функции на аутсорсинг выступает оценка эффективности использования этого инструмента. В статье систематизированы взгляды исследователей по оценке эффективности аутсорсинга и предоставлена им авторская оценка.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, логистические функции, эффективность, бизнес-процессы, оценка эффективности.

### METHODICAL APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF OUTSOURCING LOGISTICS FUNCTIONS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

**M. Zelenskyi**, Postgraduate Student,  
Department of Economics, organization and  
business planning, Kharkiv National  
Economic University named after S. Kuznets

**Abstract.** The article investigates the existing methodical approaches to evaluating the effectiveness of outsourcing as an effective tool to improve the efficiency of industrial enterprises. By outsourcing the author understands purposeful selection of individual business processes and speed their implementation on a contractual basis to other organizations that specialize in a particular field and have relevant experience, knowledge and technology. It is

noted that the key criterion for deciding on the transfer of a logistic function to outsource serves evaluating the effectiveness of this tool. The article systematically looks for researchers evaluating the effectiveness of outsourcing and given them the author's assessment. Research methodical approaches to evaluating the effectiveness of outsourcing logistics functions allows the author to assert the existence of three approaches: the first approach is based on the legal aspects of interaction between customer and performer and is scrupulous elaboration on the contract between the customer and the outsourcer; the second approach focuses on the evaluation and analysis of market opportunities outsourcer, placing in second place organizational and technical conditions of the enterprise customer; the third approach is the careful consideration, analysis and evaluation of organizational and technical conditions and opportunities of the enterprise customer and identify function (process) to be transferred to outsourcing.

**Keywords:** outsourcing, logistics functions, efficiency, business processes, performance evaluation.

Стаття надійшла до редакції 29.09.2014

УДК 658

*Денис Сергійович Ліфінцев\**

## **РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ДОВГОСТРОКОВОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Проаналізовано роль і місце організаційної культури у процесі управління сучасними організаціями. Виявлено вплив культури організації на досягнення останньою успіху у довгостроковій перспективі. Зокрема, розглянуто зв'язок між ефективною організаційною культурою і результатами діяльності провідних компаній. Виділено значення реалізації культурою основних функцій для забезпечення досягнення цілей організації.

**Ключові слова:** корпоративна культура, організаційна культура, ефективність діяльності, корпоративні цінності.

**Вступ.** Складність і динамізм сучасного бізнес-середовища поставив перед менеджментом організацій нові, складніші завдання, до розв'язання яких необхідно підходити комплексно. Протягом життєвого циклу функціонування підприємств і організацій менеджмент відпрацьовує різні механізми та підходи для вирішення проблем, що виникають. Практика діяльності, набутий досвід і знання стають джерелами фундаментальних принципів поведіння організацій у зовнішньому середовищі. Від ступеню ефективності цих принципів, багато в чому, залежить ефективність і результативність діяльності організацій, досягнення нею поставлених цілей, а у довгостроковому періоді, і виживання на ринку.

Принципи діяльності, як закладені на етапі заснування компанії, так і набуті протягом її «життя», стають однією з основ формування її культури. Свідомо чи

---

\* Денис Сергійович Ліфінцев – канд. екон. наук, доц. кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», [denfedk@gmail.com](mailto:denfedk@gmail.com)