

## ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ

УДК 338.45:621:65.012.23:65.012.32

**Зеленський М. В.**

Обґрунтовано необхідність формування положень організації застосування аутсорсингу логістичних функцій промислових підприємств. Визначено, що ефективним інструментом ринкової трансформації є делегування стороннім організаціям частини своїх бізнес-функцій завдяки використанню зовнішніх джерел. Сформульовано теоретичні положення організації застосування аутсорсингу логістичних функцій промислових підприємств, які є підґрунтям для перебудови мислення вищого менеджменту підприємства та формування стратегії, спрямованої на створення ефективної структури взаємовигідних відносин із підприємствами-партнерами. Запропоновано теоретичні положення щодо дієвої організації застосування аутсорсингу логістичних функцій, які обґрунтовують та забезпечують функціонування й системну взаємодію комплексу елементів логістичного управління з їх орієнтацією на вирішення проблем конкретного підприємства.

*Ключові слова:* аутсорсинг, логістика, бізнес-процеси, логістичні функції, організація.

---

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

УДК 338.45:621:65.012.23:65.012.32

**Зеленский М. В.**

Обоснована необходимость формирования положений организации применения аутсорсинга логистических функций промышленных предприятий. Определено, что эффективным инструментом рыночной трансформации является делегирование сторонним организациям части своих бизнес-функций благодаря использованию внешних источников. Сформулированы теоретические положения организации применения аутсорсинга логистических функций промышленных предприятий, что является основой для перестройки мышления высшего менеджмента предприятия и формирования стратегии, направленной на создание эффективной структуры взаимовыгодных отношений с предприятиями-партнерами. Предложены теоретические положения по эффективной организации аутсорсинга логистических функций, которые обосновывают и обеспечивают функционирование и системное взаимодействие комплекса элементов логистического управления с их ориентацией на решение проблем конкретного предприятия.

*Ключевые слова:* аутсорсинг, логистика, бизнес-процессы, логистические функции, организация.

## THEORETICAL PRINCIPLES OF OUTSOURCING OF LOGISTICS FUNCTIONS

UDC 338.45:621:65.012.23:65.012.32

M. Zelenskyi

The necessity for shaping the provisions of outsourcing logistics functions of industrial enterprises was justified. Delegating some business functions through the use of external sources was found to be an effective tool of market transformation. The theoretical principles of outsourcing logistics functions of industrial enterprises were formulated which is the basis for restructuring of senior management thinking and formation of a strategy aimed at creating an effective structure of mutually beneficial relationships with partner companies. Theoretical principles of effective outsourcing of logistics functions were proposed to justify the operation and complex interaction of elements of logistics management with their focusing on problem-solving of a particular company.

*Keywords:* outsourcing, logistics, business processes, logistic functions, organization.

Сучасні умови господарювання вітчизняних промислових підприємств характеризуються глобалізацією виробничих процесів та інтеграцією управлінських функцій, що потребує підвищення уваги до організації й управління наявними бізнес-процесами. Ефективним інструментом ринкової трансформації є делегування виконання частини бізнес-функцій сторонній організації, що дає можливість підприємству концентруватися на ключових компетенціях. Варіантом реалізації такого делегування є використання зовнішніх джерел сторонніх компаній через організацію аутсорсингу. Враховуючи, що найбільш витратним у виробничій діяльності промислових підприємств є виконання логістичних функцій, то об'єктивно необхідними є дослідження й розробка теоретичних положень організації застосування аутсорсингу саме логістичних функцій.

Перехід до аутсорсингової моделі організації діяльності підприємств зумовлений насамперед тим, що динамічне й невизначене ринкове середовище висуває нові управлінські завдання, вирішення яких потребує реконструкції всіх структурних елементів і підсистем управління підприємством з метою безперервної адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, а отже, й підвищує значущість досліджень. У зв'язку із цим актуальною є розробка теоретичних положень організації застосування аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства.

Теоретичні й прикладні аспекти формування і розвитку аутсорсингу та його застосування в логістиці підприємства знайшли відображення у наукових працях вітчизняних (Григорак М. Ю., Крикавського Є. В., Окландера М. А., Чухрая Н. І., Матвія І. Є. [1 – 5]) та зарубіжних вчених (Анікіна Б. А., Михайлова Д. М., Бравара Ж.-Л., Дж. Джонсона, Календжяна С. О., Хейвуда Дж. Б. та ін. [6 – 16]). Однак науковцями наголошується або на необхідності застосування аутсорсингу, його перевагах і недоліках, або детально розглядаються логістичні бізнес-функції і даються рекомендації з приводу доцільності їх передачі сторонній організації, або ж дослідження присвячені аутсорсинговим компаніям, що беруть на обслуговування логістичні функції. Тобто аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що аутсорсингова форма організації промислових підприємств знаходиться на початковій стадії свого розвитку і характеризується недостатністю вивчення як теоретичної, так і практичної сторони його застосування в діяльності промислових підприємств. У зв'язку із цим дослідження проблем формування теоретико-методологічного

підґрунтя організації застосування аутсорсингу логістичних функцій промисловими підприємствами України є актуальним і необхідним для підвищення ефективності їх фінансово-господарської діяльності.

Метою дослідження є розробка теоретичних положень з організації застосування аутсорсингу логістичних функцій вітчизняними промисловими підприємствами в умовах ринкової економіки.

Об'єктом дослідження є логістичні бізнес-процеси промислових підприємств.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади організації аутсорсингу логістичних функцій промислових підприємств.

За сучасних умов будь-яке підприємство намагається підвищити ефективність своєї виробничо-господарської діяльності. Дієвим інструментом при цьому є застосування аутсорсингу логістичних бізнес-функцій.

До основних логістичних функцій, що найчастіше передаються на аутсорсинг стороннім організаціям, відносять [9] послуги зі складування (комплектації, маркування, пакування та ін.) вантажу, перевезення вантажу та його митного декларування, підготовка експортно-імпоротної та фрахтової документації тощо.

За характеристикою Матвія І. Є. [5], аутсорсинг – це спосіб ефективного функціонування підприємства за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі.

Поняття аутсорсингу є багатограним [1 – 16], але найчастіше аутсорсинг визначається як передавання певних допоміжних, не ключових, функцій або бізнес-процесів та відповідальності сторонньому підряднику.

Існує багато видів аутсорсингових заходів [10; 13; 16], які відрізняються між собою за такими критеріями, як: тип аутсорсингових послуг, тривалість, форми підпорядкування виокремлюваної діяльності, видова ознака тощо.

Певна фрагментарність в організації управління бізнес-процесами промислових підприємств обумовлює необхідність перегляду поточного рівня організації з метою виокремлення основних та обслуговуваних (забезпечувальних) бізнес-процесів задля передавання на аутсорсинг останніх.

Орієнтуючись на праці Бравара Ж.-Л. [8], Календжяна С. О. [10], Хейвуда Дж. Б. [11], де увага приділена доцільності управління всіма без винятку бізнес-процесами підприємства, процес прийняття рішення щодо застосування аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства автором можна подати, як на рис. 1.

Як можна побачити з рис. 1, прийняття рішення щодо організації аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства здійснюється з метою досягнення більш повної відповідності наявних бізнес-процесів вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи аутсорсинг логістичних функцій, підприємства прагнуть у першу чергу підвищити ефективність і якість виконання допо-

міжних (забезпечувальних) бізнес-процесів, сконцентрувати зусилля на основних напрямках діяльності, а також вивільнити ресурси і скоротити витрати на здійснення окремих процесів. Успіх діяльності вітчизняних промислових підприємств визначається ефективністю реалізації власного потенціалу через дієве управління ключовими бізнес-процесами й передачею обслуговуваних процесів сторонній організації.

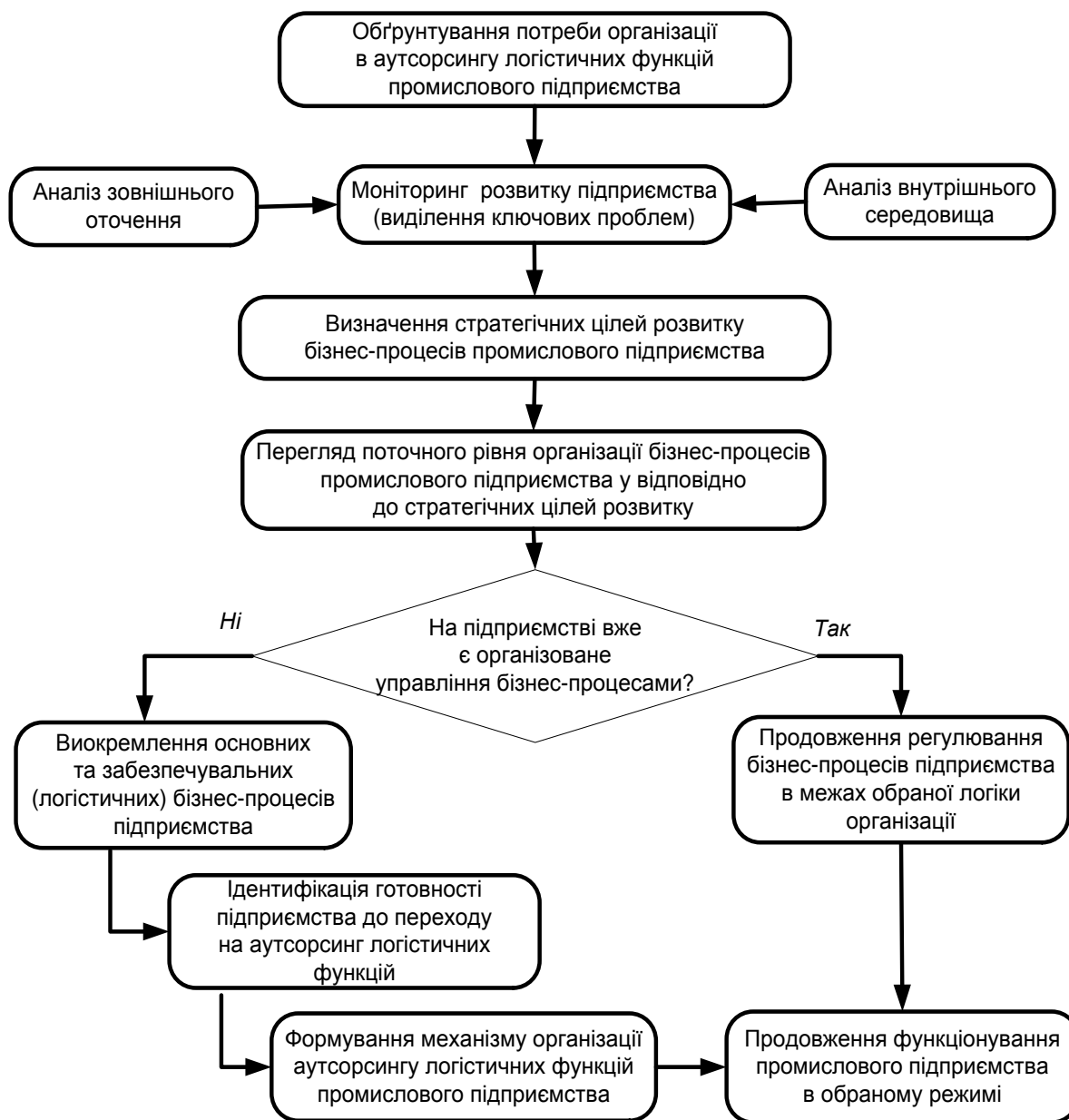


Рис. 1. Послідовність прийняття рішення щодо застосування аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства

Особливість та специфічність кожного окремого промислового підприємства ускладнює об'єктивне оцінювання готовності підприємства до впровадження аутсорсингу логістичних функцій з визначенням ефективності його організації. Враховуючи, що головне завдання організації можна звести до прагнення подолати наявні на підприємстві суперечності та неузгодженості [12], і підтри-

муючи твердження Райченка А. В. [13, с. 214] щодо первинності системи організації і вторинності системи управління нею, об'єктивно необхідним є виклад послідовності прийняття рішень, зображеної на рис. 1, у вигляді логіки процесу забезпечення ефективності аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства, як показано на рис. 2.



Рис. 2. Логіка процесу забезпечення ефективності аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства

Наведена на рис. 2 логіка процесу забезпечення ефективності аутсорсингу логістичних функцій демонструє місце, роль і необхідність розробки теоретичних положень організації аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства, що виступатимуть підґрунтям для формування відповідного організаційного та методичного забезпечення.

Основна мета організації застосування аутсорсингу логістичних функцій підприємства полягає в цілеспрямованому впливі на рух та узгодженні матеріальних і супутніх їм потоків, зміні стану й корегуванні параметрів руху складових матеріального потоку між організаційно зафіксованими ланками логістичної системи з метою забезпечення відповідності зовнішнім умовам та потребам створення доданої цінності, що максимізує корисність і передбачає наявність синергії взаємодії [8 – 11], тобто дотримання параметрів потокових процесів для забезпечення постачання споживачеві продукції необхідної якості й кількості в потрібному обсязі в потрібний час.

Вирішення проблеми забезпечення ефективності застосування аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства потребує ідентифікації поняття організації, яка, з одного боку, виступає як функція управлінського циклу (забезпечення організаційної підтримки процесу розробки, прийняття й виконання управлінських рішень; забезпечення підтримки виконавчої дисципліни та відповідності прав і відповідальності суб'єктів управління; оптимізації поточного рівня організації потокових процесів й трудової дисципліни) й розмежування обов'язків співробітників [13]), а з іншого – як процес формування логістичного ланцюга (рег-

ламентатії бізнес-процесів) та утворення і регламентації керівних впливів на ланки логістичної системи.

Відповідно до роботи [12], організацію застосування аутсорсингу логістичних функцій можна співвіднести з розробкою певних норм та правил (у поєднанні з механізмами контролю за дотриманням таких норм), що регламентуватимуть взаємодію між підприємством на його контрагентами. За таких умов, орієнтуючись на праці [13; 16] та наведений на рис. 1 процес прийняття рішення, організація застосування аутсорсингу логістичних функцій може розглядатися як процес інституціоналізації простору логістичної взаємодії. Тоді наведена на рис. 2 логіка процесу забезпечення ефективності аутсорсингу логістичних функцій включатиме організаційні рутини функціональних сфер логістики, які потребують узгодження через розробку теоретичних положень застосування аутсорсингу логістичних функцій. Безпосередньо ж кінцевим їх втіленням можуть бути розпорядження, інструкції, регламенти, контракти й угоди, усні домовленості тощо. Тобто механізм організації застосування аутсорсингу логістичних функцій розглядається як об'єднання цілей у їх взаємодії, засобів, функцій, ланок і оргструктур, які забезпечують організацію руху потоків, подолання логістичних конфліктів і виникнення синергії.

Розкриття мети розбудови теоретико-методологічних засад організації застосування аутсорсингу логістичних функцій, орієнтованої на випереджальне відображення розвитку підприємства, пропонується реалізувати через формування теоретичних положень організації застосування аутсорсингу логістичних функцій, взаємозв'язок між якими наведено на рис. 3.

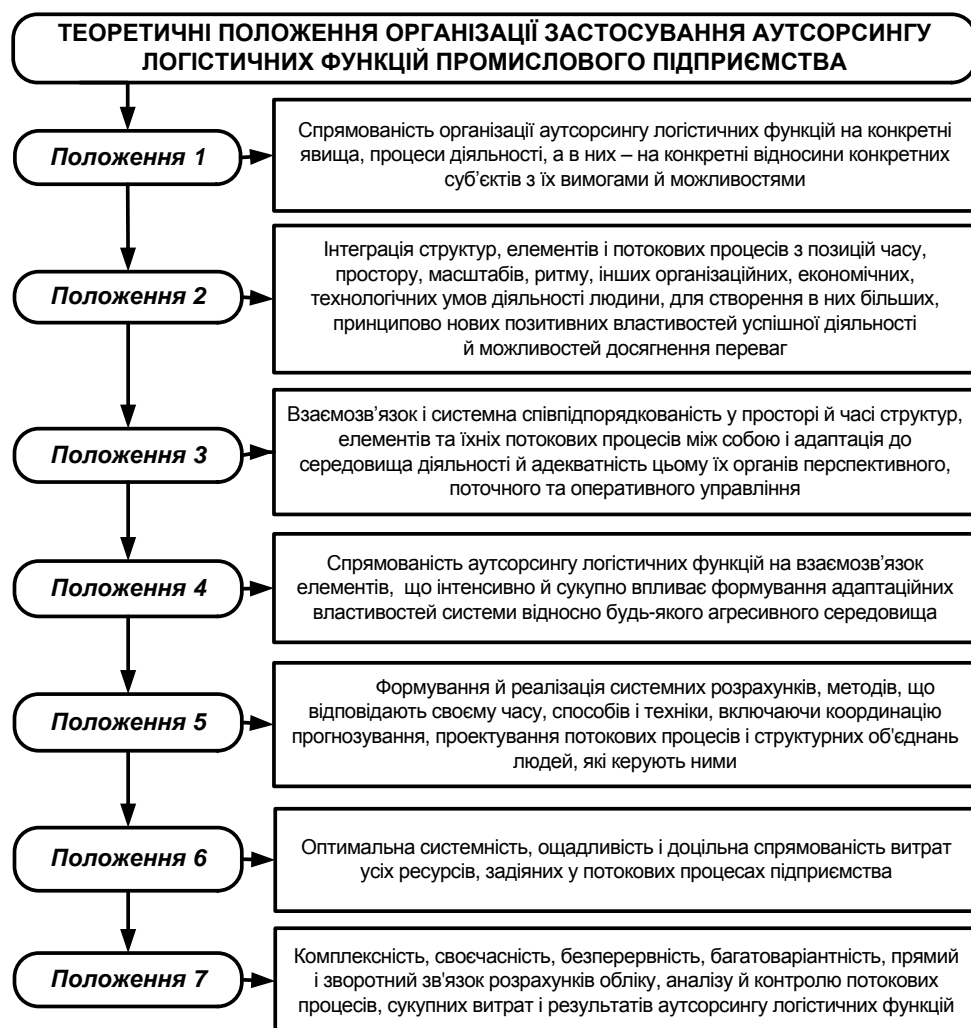


Рис. 3. Основні положення з організації застосування аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства

Виходячи із означених на рис. 3 положень, треба зазначити, що організація застосування аутсорсингу логістичних функцій на підприємстві можлива за умов впровадження логістичної концепції управління ланцюгами створення вартості. При цьому взаємодія окремих підсистем підприємства і його бізнес-процесів повинна розглядатися в контексті системно-інноваційного управління ресурсами на принципах кооперації функцій управління. Тобто проведені дослідження дозволяють стверджувати, що організація застосування аутсорсингу логістичних функцій на підприємстві становить багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, що сприяє балансуванню відносин між підприємством і зовнішнім середовищем та є системою форм, методів, моделей, прийомів дієвої реалізації наявного потенціалу відповідно до поставленої мети.

Таким чином, розроблені теоретичні положення з організації застосування аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства обґрунтовують та забезпечують функціонування й системну взаємодію комплексу елементів логістичного управління з їх орієнтацією на вирішення проблем конкретного підприємства, що, на відміну від наявних положень щодо організації аутсорсингу,

дає можливість зосередитися на виконанні стратегічно важливих функцій підприємства, уникнути додаткових витрат і збільшити прибутковість господарської діяльності завдяки зменшенню кількості виконуваних функцій, скороченню штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління, а відтак, підвищити конкурентоспроможність підприємства. Тобто розроблені й наведені теоретичні положення організації застосування аутсорсингу є підґрунтям для перебудови мислення вищого менеджменту підприємства та формування стратегії, спрямованої на створення ефективної структури взаємовигідних відносин з підприємствами-партнерами. Однак оцінювання готовності підприємства до впровадження аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства та визначення ефективності його організації потребує подальших досліджень.

**Література:** 1. Соколова О. С. Аутсорсинг як ефективна форма управління логістичною інфраструктурою аеропорту [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ejournal.org.ua>

ронний ресурс] / О. Є. Соколова, М. Ю. Григорак. – Режим доступу : [jrn1.nau.edu.ua](http://jrn1.nau.edu.ua). 2. Крикавський Є. В. Логістичні системи : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2009. – 264 с. 3. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 312 с. 4. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник / Н. І. Чухрай. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2006. – 292 с. 5. Матвій І. Є. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / І. Є. Матвій ; Нац. ун-т "Львівська політехніка". – Львів, 2009. – 20 с. 6. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособ. / под ред. проф. Б. А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 187 с. 7. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : учеб. пособ. / Д. М. Михайлов. – М. : КНОРУС, 2006. – 256 с. 8. 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. 9. Современная логистика [Текст] : пер. с англ. / Дж. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу и др. – 7-е изд. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2004. – 624 с. 10. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян / Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М. : Дело, 2003. – 270 с. 11. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2004. – 176 с. 12. Поспелов О. М. Організація логістичного управління діяльністю підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. М. Поспелов ; Харківський національний економічний університет. – Х., 2009. – 20 с. 13. Райченко А. В. Прикладная организация / А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 304 с. 14. Blaik P. Logistic processes and potentials in a value chain [Electronic resource] / Piotr Blaik, Rafał Matwiejczuk // Electronic Scientific Journal of Logistics. – 2009. – № 2. – Issue 2. – Vol. 5. – Access mode to jour. : [http://www.logforum.net/pdf/5\\_2\\_2\\_09.pdf](http://www.logforum.net/pdf/5_2_2_09.pdf). 15. Nellis J. G. Principles of Business Economics / J. G. Nellis, David Parker // Financial Times. – 2006. – P. 213. 16. Sadler I. Logistics and Supply Chain Integration / I. Sadler. – London : SAGE Publications Inc., 2007. – 289 p.

**References:** 1. Sokolova O. Ye. Outsorsynh yak efektyvna forma upravlinnia lohistrychnoiu infrastrukturoiu aeroportu [Electronic resource] / O. Ye. Sokolova, M. Yu. Hryhorak. – Access mode : [jrn1.nau.edu.ua](http://jrn1.nau.edu.ua). 2. Krykavskiy Ye. V. Lohistrychni systemy : navch. posib. / Ye. V. Krykavskiy, N. V. Chornopyska. – Lviv : Vyd-vo NU "Lvivska politeknika", 2009. – 264 p. 3. Oklander M. A. Lohistrychna systema pidpriemstva : monohrafiia [Logistics System of an Enterprise : monograph] / M. A. Oklander. – Odesa : Astroprynt, 2004. – 312 p. 4. Chukhray N. I. Lohistrychne obsluhovuvannya : pidruchnyk / N. I. Chukhray. – Lviv : Vyd-vo NU "Lvivska politeknika", 2006. – 292 p. 5. Matvii I. Ye. Outsorsynh lohistrychnyh biznes-funktsii mashynobudivnoho pidpriemstva : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / I. Ye. Matvii ; Nats. un-t "Lvivska politeknika". – Lviv, 2009. – 20 p. 6. Outsorsing: sozdanie vysokoeffektivnykh i konkurentosposobnykh organizatsiy : ucheb. posob. / pod red. prof. B. A. Anikina. – M. : INFRA-M, 2003. – 187 p. 7. Mikhaylov D. M.

Outsorsing. Novaya sistema organizatsii biznesa : ucheb. posob. / D. M. Mikhaylov. – M. : KNORUS, 2006. – 256 p. 8. Bravar Zh.-L. Effektivnyy outsorsing: ponimanie, planirovanie i ispolzovanie uspešnykh outsorsingovykh otnosheniy / Zh.-L. Bravar, R. Morgan ; per. s angl. V. Denisov. – Dnepropetrovsk : Balans Biznes Buks, 2007. – XXVIII, 251 p. 9. Sovremennaya logistika [Tekst] : per. s angl. / Dzh. Dzhonson, D. Vud, D. Vordlou et al. – 7-e izd. – M. : Izd. dom "Vilyams", 2004. – 624 p. 10. Kalendzhyan S. O. Outsorsing i delegirovanie polnomochiy v deyatelnosti kompanii / S. O. Kalendzhyan / Akademiya narodnogo khozyaystva pri Pravitelstve RF. – M. : Delo, 2003. – 270 p. 11. Khejyvud Dzh. B. Outsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv / Dzh. B. Khejyvud ; per. s angl. – M. : Izd. dom "Vilyams", 2004. – 176 p. 12. Pospelov O. M. Orhanizatsiia lohistrychnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / O. M. Pospelov ; Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet. – Kh., 2009. – 20 p. 13. Raychenko A. V. Prikladnaya organizatsiya / A. V. Raychenko. – Spb. : Piter, 2003. – 304 p. 14. Blaik P. Logistic processes and potentials in a value chain [Electronic resource] / Piotr Blaik, Rafał Matwiejczuk // Electronic Scientific Journal of Logistics. – 2009. – No. 2. – Issue 2. – Vol. 5. – Access mode to jour. : [http://www.logforum.net/pdf/5\\_2\\_2\\_09.pdf](http://www.logforum.net/pdf/5_2_2_09.pdf). 15. Nellis J. G. Principles of Business Economics / J. G. Nellis, David Parker // Financial Times. – 2006. – p. 213. 16. Sadler I. Logistics and Supply Chain Integration / I. Sadler. – London : SAGE Publications Inc., 2007. – 289 p.

#### Інформація про автора

**Зеленський Максим Васильович** – аспірант кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9-А, e-mail: [m.zelenskiy@mob-log.com.ua](mailto:m.zelenskiy@mob-log.com.ua)).

#### Информация об авторе

**Зеленский Максим Васильевич** – аспирант кафедры экономики, организации и планирования деятельности предприятия Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9-А, e-mail: [m.zelenskiy@mob-log.com.ua](mailto:m.zelenskiy@mob-log.com.ua)).

#### Information about the author

**M. Zelenskiy** – postgraduate student of the Department of Economics, Organization and Planning of a Company of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: [m.zelenskiy@mob-log.com.ua](mailto:m.zelenskiy@mob-log.com.ua)).

#### Рецензент

докт. екон. наук,  
професор Внукова Н. М.

Стаття надійшла до ред.  
18.03.2014 р.