

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2014 ЯСТРЕМСЬКА О. М., ЗЕЛЕНСЬКИЙ М. В.

УДК 005.591.45:658.7

Ястремська О. М., Зеленський М. В.

Формування організаційного забезпечення процесу впровадження аутсорсингу логістичних функцій на підприємстві

Мета статті полягає у розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування організаційного забезпечення процесу впровадження та реалізації аутсорсингу логістичних функцій. У процесі дослідження застосовано абстрактно-логічний та структурно-логічний аналіз – при проведенні теоретичних узагальнень і формуванні пропозицій щодо змісту організаційних заходів з підготовки до застосування аутсорсингу; системний підхід – при розробленні схеми впровадження аутсорсингу логістичних функцій. Обґрунтовано потребу в розробленні теоретичних і практичних рекомендацій щодо узгодження завдань етапів впровадження аутсорсингу логістичних функцій з відповідними організаційними заходами. Проведене дослідження дало змогу розробити схему формування організаційного забезпечення за ітераційними етапами процесу впровадження аутсорсингу логістичних функцій, використання якої відображає цільову спрямованість організаційних заходів та дозволить визначити організаційні умови для досягнення основних задач підприємства. Розроблений підхід до оптимізації організаційної структури управління на підприємстві та визначення зон відповідальності і повноважень учасників аутсорсингу доцільно застосовувати на вітчизняних промислових підприємствах машинобудування у процесі підготовки до впровадження аутсорсингу логістичних функцій.

Ключові слова: аутсорсинг, організаційне забезпечення, управління, інформаційні потоки, відповідальність, повноваження, організаційна структура

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 12.

Ястремська Олена Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: yastr@inbox.ru

Зеленський Максим Васильович – аспірант, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: m.zelenskiy@mob-log.com.ua

УДК 005.591.45:658.7

UDC 005.591.45:658.7II

Ястремская Е. Н., Зеленский М. В. Формирование организационного обеспечения процесса внедрения аутсорсинга логистических функций на предприятии

Цель статьи заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по формированию организационного обеспечения процесса внедрения и реализации аутсорсинга логистических функций. В процессе исследования применены абстрактно-логический и структурно-логический анализ – при проведении теоретических обобщений и формировании предложений о содержании организационных мероприятий по подготовке к аутсорсингу; системный подход – при разработке схемы внедрения аутсорсинга логистических функций. Обоснована потребность в разработке теоретических и практических рекомендаций по согласованию заданий этапов внедрения аутсорсинга логистических функций с соответствующими организационными мероприятиями. Проведенное исследование дало возможность разработать схему формирования организационного обеспечения по итерационным этапам процесса внедрения аутсорсинга логистических функций, использование которой отображает целевую направленность организационных мероприятий и позволит определить организационные условия для достижения основных задач предприятия. Разработанный подход к оптимизации организационной структуры управления на предприятии и определению зон ответственности и полномочий участников аутсорсинга целесообразно применять на отечественных промышленных предприятиях машиностроения в процессе подготовки к внедрению аутсорсинга логистических функций.

Ключевые слова: аутсорсинг, организационное обеспечение, управление, информационные потоки, ответственность, полномочия, организационная структура

Рис.: 3. Табл.: 1. Библ.: 12.

Iastremaska O. M., Zelenskiy M. V. Formation of Organizational Support for Implementation of the Outsourcing of Logistics Functions in the Enterprise

The aim of the article is to develop theoretical and practical recommendations to assist the formation of the organizational support for the implementation and fulfillment processes of the outsourcing of logistics functions. In the research process the abstract-logical and structural-logical analysis was used – in the theoretical generalizations and in forming proposals on the content of the organizational preparations for outsourcing; a systematic approach was applied for the purpose of working out scheme of the outsourcing of logistics functions. The necessity to develop theoretical and practical recommendations to harmonize the tasks of the implementation stages of the outsourcing of logistics functions with the relevant organizational measures was grounded. The conducted study made it possible to develop a scheme of organizational support for iterative stages of the implementation process of the outsourcing of logistics functions, application of which displays the goal of the organizational measures and will determine the organizational conditions for achievement of the basic objectives of an enterprise. The designed approach to optimization of the organizational structure of the enterprise management and to the definition of areas of responsibility and organizational authority of the outsourcing members is appropriate for domestic industrial machine-building enterprises during the preparation process for implementation of the outsourcing of logistics functions.

Keywords: outsourcing, organizational support, management, information flow, responsibility, organizational authority, organizational structure

Рис.: 3. Табл.: 1. Библ.: 12.

Iastremaska Olena M. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Economy, Organization and Planning of Acti-

Ястремская Елена Николаевна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: yastr@inbox.ru

Зеленский Максим Васильевич – аспірант, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: m.zelenskiy@mob-log.com.ua

ity of the Enterprise, Kharkiv National University of Economics named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Email: yastr@inbox.ru

Zelenskiy Maksym V. – Postgraduate Student, Department of Economics, organization and business planning, Kharkiv National University of Economics named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Email: m.zelenskiy@mob-log.com.ua

Вступ. Впровадження аутсорсингу логістичних функцій підприємства передбачає корінні зміни організаційної діяльності, яка неминує супроводить реалізацію будь-яких проектів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Зміни у сфері функціонування організаційних систем приводять до істотного зростання важливості саме організаційного чинника, який поєднує сукупність заходів організаційного забезпечення. Стратегічною основою сталого економічного розвитку діяльності вітчизняних промислових підприємств має стати створення такої організаційної структури управління, ефективність якої буде зростати від застосування аутсорсингу логістичних функцій, за рахунок розширення коопераційних зв'язків. Крім того, участь підприємства в аутсорсингових проектах стосується значної кількості чинників його діяльності, майна, доходів та витрат, що потребує попередньої організаційної підготовки з метою створення можливості укласти довгострокові угоди та забезпечення зіставності умов управління підприємством і аутсорсером, а також уникнення значних збитків, пов'язаних з можливими конфліктами інтересів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем формування організаційного забезпечення аутсорсингу присвячені роботи таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Б. О. Анікін [1], Ж.-Л. Бравар і Р. Морган [2], С. О. Календжян [3], І. Д. Котляров [4], А. Х. Курбанов [5; 6], Є. В. Крикавський [7], А. С. Полянська [8], І. А. Руда [10], Л. В. Чижевська [9], Дж. Б. Хейвуд [11], Н. І. Чухрай [12] та ін.

Однак у більшості наукових розвідок мало уваги приділено практичним рекомендаціям, пов'язаним з формуванням організаційного забезпечення процесу впровадження та реалізації аутсорсингових угод, що затримує інтеграцію аутсорсингу логістичних функцій на ринок. Це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір пряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування організаційного забезпечення процесу впровадження та реалізації аутсорсингу логістичних функцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційне забезпечення процесу впровадження аутсорсингу має чітко визначати порядок та умови його реалізації. До таких умов можна віднести: цілі та задачі реалізації аутсорсингу, вихідні вимоги до кожного з учасників аутсорсингового проекту, порядок реалізації функцій підприємства,

порядок вибору аутсорсера, формат розподілу повноважень та секторів відповідальності між підприємством та аутсорсером, фіксацію прав учасників аутсорсингової угоди, систему врегулювання конфліктів інтересів, систему внутрішнього контролю та моніторингу ефективності, систему управління ризиками та порядок надання звітності.

Узагальнюючи основні положення щодо впровадження аутсорсингу, які викладені в роботах Анікіна Б. А. [1], Бравара Ж.-Л. [2], Чижевської Л. В. [9], Котлярова І. Д. [4], Рудої І. Л. [10], можна визначити, що процес впровадження аутсорсингу логістичних функцій має бути ітераційним комплексом реалізації етапів розв'язання конкретних задач:

- проведення економічного аналізу показників діяльності підприємства і дослідження ринку на етапі обґрунтування доцільності впровадження аутсорсингу логістичних функцій та вибору потенційного аутсорсера,
- вибір і постановку задач діяльності на етапі розроблення методики реалізації аутсорсингу логістичних функцій;
- організаційні перетворення та регламентацію взаємодії виконавчого персоналу підприємства зі сторонніми виконавцями на етапі передачі певних логістичних функцій аутсорсеру;
- аналіз ефективності використання ресурсів підприємства та виконання плану робіт на етапі контролю і моніторингу реалізації аутсорсингової угоди;
- оцінка результатів реалізації аутсорсингу логістичних функцій та розроблення заходів підвищення ефективності аутсорсингу логістичних функцій на етапі його вдосконалення.

Належне виконання цих етапів є неможливим без побудови чіткої системи організаційного забезпечення.

Перший етап впровадження аутсорсингу логістичних функцій діяльності підприємства передбачає обґрунтування доцільності передачі окремих логістичних функцій до аутсорсингу та пошук потенційних аутсорсерів. Розроблення та прийняття рішення про доцільність застосування аутсорсингу окремих логістичних функцій має починатися з організації руху облікових даних інформаційних потоків для проведення економічного аналізу власних можливостей підприємства, який передбачає: аналіз ефективності діяльності промислового підприємства, виявлення латентних факторів ефективності діяльності підприємств, визначення взаємозв'язків між складовими ефективності та причин, що обумовлюють зниження загальних результатів

функціонування підприємства; аналіз логістичних витрат та результативності виконання логістичних функцій на підприємстві. Вирішення названих завдань потребує організації інформаційної взаємодії між керівниками основних підрозділів підприємства (технічного, виробничого, фінансово-економічного та ін.), які саме і розробляють пропозиції щодо можливості застосування аутсорсингу логістичних функцій в управлінні підприємства.

Пошук потенційних аутсорсерів потребує організації системи руху зовнішніх інформаційних потоків для дослідження ринку логістичних послуг, що включає аналіз стану ринку на предмет наявності юридичних (фізичних) осіб, що володіють необхідними матеріально-технічними і трудовими ресурсами для виконання передбачуваних до передачі на аутсорсинг певних логістичних функцій діяльності підприємства; рівня конкуренції на ринку і можливості для організації і проведення конкурсу на право укладання угоди на передачу на аутсорсинг логістичних функцій діяльності; правових положень, що закріплюють повноваження щодо здійснення окремих видів діяльності, пропонувані для передачі до аутсорсингу логістичних функцій; середньої ринкової вартості послуг, аналогічних передбачуваним до передачі на аутсорсинг логістичних функцій діяльності; рівня якості і доступності послуг, аналогічних передбачуваним до передачі на аутсорсинг логістичних функцій діяльності підприємства.

У процесі організації проведення дослідження ринку слід використовувати якнайповніші і доступніші джерела даних (інформація органів статистики; відомості, отримані із засобів масової інформації і мережі Інтернет; дані маркетингових досліджень і опитувань, виконаних інформаційними і консультативними агенціями; інформація, отримана на спеціалізованих виставках організацій, що надають послуги, аналогічні передбачуваним до передачі на аутсорсинг логістичних функцій). З метою отримання повніших результатів дослідження можна надсилати попередні запити організаціям (фізичним особам), що надають послуги, аналогічні передбачуваним до передачі на аутсорсинг логістичних функцій. За результатами дослідження ринку формується звіт про дослідження ринку, що містить зведені дані про кількість юридичних (фізичних) осіб, що виконують роботи, аналогічні передбачуваним до передачі на аутсорсинг логістичних функцій, інформацію про ринкову вартість відповідних робіт, експертну оцінку рівня якості і доступності таких робіт, а також висновки про можливість передачі окремих логістичних функцій діяльності підприємства на аутсорсинг. Організацію проведення дослідження ринку можна покласти на маркетинговий підрозділ, оскільки інформаційне забезпечення вирішення саме таких питань є в межах його компетентності.

Другим етапом впровадження аутсорсингу логістичних функцій діяльності підприємства є розроблення методики реалізації аутсорсингу. Серед найбільш актуальних логістичних напрямів, які доцільно передати на аутсорсинг, можна виділити транспортування та складування. Кожен з цих напрямів надання логістичних послуг потребує методичної деталізації робіт та вимог до їх належного виконання. Так, передача частки функції складування повинна

супроводжуватися методичними інструкціями, які мають містити: опис товару складування і його короткі характеристики; логістичні дані товару: кількість артикулів; об'єми зберігання; сезонні коливання зберігання; структуру надходжень товару, підбору замовлень, відвантажень; вимоги до складських процедур (наприклад, вибіркова перевірка товару при прийомі, контроль вхідних цін); вимоги до умов зберігання; вимоги до упаковки товару. Передача частки функції транспортування повинна супроводжуватися методичними інструкціями, які мають містити: графік та обсяги транспортування; опис товару транспортування і його короткі характеристики; логістичні дані товару та ін. Таку інформацію має забезпечити підрозділ логістики підприємства.

На третьому етапі впровадження аутсорсингу логістичних функцій діяльності підприємства здійснюється організація передачі окремих логістичних функцій на аутсорсинг. На думку Рудої І. А. [10], аутсорсинг як методологія управління дозволяє поєднати переваги ієрархічної координації в управлінні з перевагами ринкової координації взаємовідносин суб'єктів господарювання на основі довгострокових та середньострокових контрактів про надання спеціалізованих послуг. Процес організації передачі окремих логістичних функцій на аутсорсинг включає: розроблення проекту аутсорсингової угоди і додаткової угоди про рівень надання сервісу (Service Level Agreement – SLA); їх укладання та організацію виконання аутсорсингу, яка передбачає розроблення заходів щодо зміни організаційної структури управління на підприємстві.

Щоб охарактеризувати напрям майбутніх змін у процесі управління складуванням та транспортуванням на підприємстві доцільно розглянути два варіанти: існуючий стан управлінських потоків без застосування аутсорсингу логістичних функцій й управлінські зв'язки у разі застосування аутсорсингу логістичних функцій. Співставлення цих варіантів управління схематично подано на рис. 1. Згідно з наведеними на рис. 1 схемами можна визначити, що управління за варіантом із застосуванням аутсорсингу логістичних функцій є операційним і характеризує перехід об'єкта управління від власної логістичної системи до логістичного аутсорсингу, що значно спрощує структуру управління.

Важливим питанням, що потребує уваги, є дослідження формату взаємодії підприємства із зовнішніми виконавцями: аутсорсер може бути як самостійним виконавцем окремої функції, так і рівноправним партнером підприємства-замовника. Кожен з цих видів взаємодії можна охарактеризувати за основними організаційними ознаками, які відображають організаційні аспекти етапів впровадження аутсорсингу і які необхідно враховувати у процесі залучення аутсорсера (табл. 1).

У контексті застосування аутсорсингу транспортування і складування можна розподілити відповідальність учасників аутсорсингу різного типу. Якщо аутсорсер з транспортування та складування виступає як самостійний виконавець, то підприємство несе відповідальність за оплату послуг, здійснює контроль, моніторинг та оцінку ефективності застосування аутсорсингу й отримує при цьому довгострокові послуги з виконання певних функцій

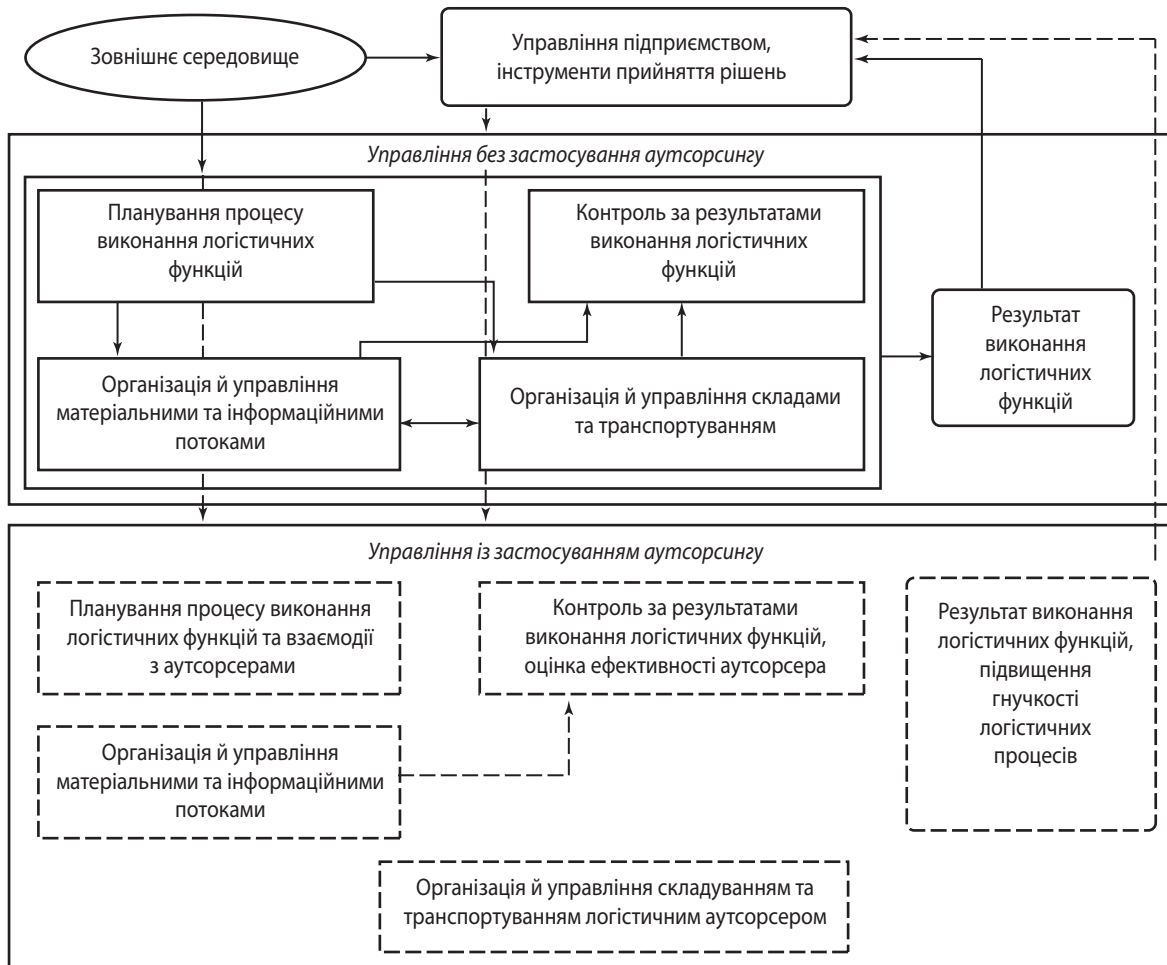


Рис. 1. Порівняння схем управління процесами складування та транспортування (власна розробка)

Таблиця 1

Порівняльна характеристика типів аутсорсингу

Ознака порівняння	Аутсорсер як самостійний виконавець	Аутсорсер як партнер підприємства
Мета	Самостійне виконання окремих функцій в рамках діяльності підприємства	Сумісна реалізація угоди про співробітництво в рамках виконання певних функцій
Формат відносин	Укладання аутсорсингової угоди про виконання певних функцій	Укладання угоди про співробітництво
Розподіл ризиків	Ризики приймаються підприємством	Ризики приймаються на паритетних умовах відповідно до умов угоди про співробітництво
Управління	Адміністративно-командне	Спільне
Порядок контролю	Відповідно до умов аутсорсингової угоди	На рівноправній основі
Фінансовий підхід	Забезпечення прибутку	Розвиток можливостей сталого розвитку

та заздалегідь розрахований прибуток. Якщо аутсорсер є партнером підприємства, то підприємство також отримує довгострокові послуги з виконання певних функцій та лише частку доходів. Відповідно до змісту завдань етапів впровадження аутсорсингу, які пропонується визначати

зонами повноважень, мають бути розподілені й основні повноваження учасників аутсорсингу (рис. 2).

Урахування означених схем розподілу відповідальності та повноважень є важливим у процесі розроблення організаційної структури управління на підприємстві.

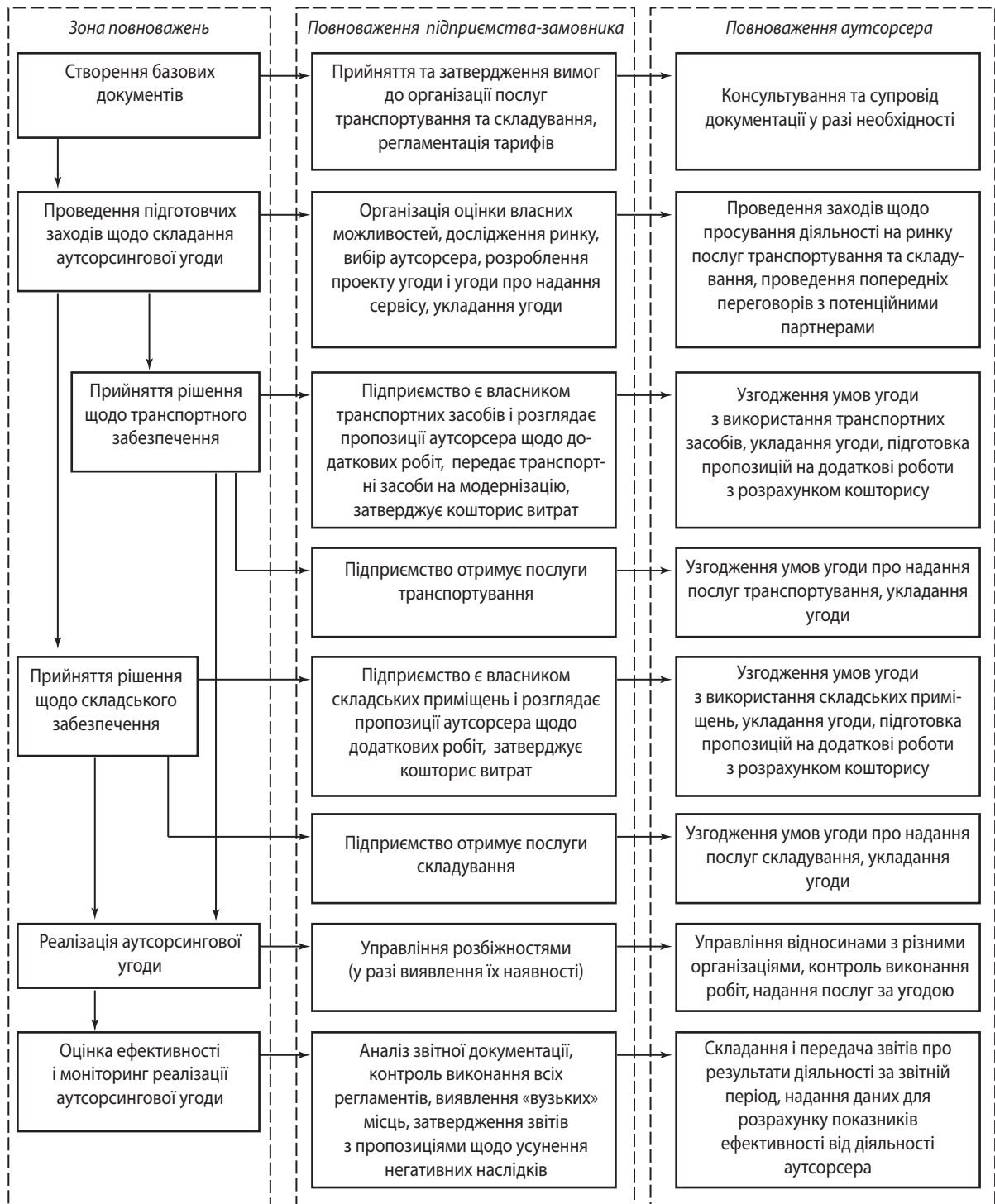


Рис. 2. Схема розподілу повноважень учасників аутсорсингу транспортування і складування (власна розробка)

Крикавський Є. В. [7] розглядає різні типи організаційних структур, попарно поєднані за принципом дихотомії: функціональні і дивізійні; централізовані і децентралізовані; орієнтовані на завдання і на процес; формальні і неформальні; великі і малі; однорідні і змішані тощо. При цьому він визначає такі базові форми організації логістики: логістика у функціональній структурі організації (основний функціональний підрозділ виконує певний комплекс завдань або підрозділ, підпорядкований

іншому функціональному підрозділу з дорадчими функціями логістики, з вирішальними функціями логістики чи зі змішаними функціями логістики); логістика в дивізійній структурі організації (окремий підрозділ горизонтального рівня, або підрозділ одного з дивізіонів, або підрозділи декількох дивізіонів, які підпорядковуються керівнику центру відповідальності за логістику) та логістика в матричній структурі організації (підрозділ в рамках вертикальної ієрархії чинників виробництва взаємодіє з

підрозділами горизонтальної ієрархії основної діяльності підприємства).

Слід зазначити, що аутсорсинг є формою взаємодії, яка близька до підприємств з матричною організаційною структурою управління та передбачає високий рівень управлінської культури: цілевстановлення, чітка формалізація управлінських процедур та організаційних регламентів, однозначні критерії оцінки результатів роботи, визначені обов'язки та відповідальність. Перехід на аутсорсинг актуалізує необхідність здійснення оптимізації організаційної структури підприємства-замовника за рахунок скорочення горизонтальних та вертикальних ланцюгів структури управління, окремих підрозділів підприємства-замовника та ефективної роботи працівників підприємства-аутсорсера. У реальних організаційних структурах вітчизняних промислових підприємств, як правило, існує різна ступінь централізації / децентралізації в залежності від умов і цілей підприємства. Крім цього, якісь напрями діяльності централізовані, а якісь – децентралізовані. В контексті застосування аутсорсингу на вітчизняних підприємствах машинобудування найбільшою мірою організаційній структурі управління підприємства відповідає децентралізована система управління. Враховуючи, що існуюча організаційна структура досліджуваних машинобудівних підприємств є функціональною з дорадчими функціями логістики відносно до планування і контролю, в системі виробничого менеджменту пропонується варіант організаційної структури управління машинобудівним підприємством у разі впровадження аутсорсингу складування і транспортування, за яким органом управління підприємства, в компетенцію якого входить розгляд пропозицій про внесення змін до засновницької документації, затвердження плану фінансово-господарської діяльності підприємства та про укладання аутсорсингових угод, є наглядова рада. Делегування повноважень щодо прийняття рішення та розподілу відповідальності може здійснюватися шляхом розподілу доходів між окремими підрозділами і одноосібними виконавчими органами (голова правління, генеральний директор). Керівники центрів відповідальності (технічний директор, директор з виробництва, директор з економіки і фінансів та ін.) та керівники виконавчих підрозділів повинні розробляти і затверджувати планові та звітні документи певних операційних підрозділів підприємства та надавати пропозиції щодо удосконалення механізмів управління і загальної організації впровадження аутсорсингу. Пропонується організувати взаємодію підприємства з аутсорсером через окрему службу контролю, аналізу і моніторингу виконання аутсорсингових угод, яка має підпорядковуватися фінансово-економічній службі. Працівники служби контролю, аналізу і моніторингу виконання аутсорсингових угод повинні володіти відповідними компетентностями (знання основ документообігу, вміння працювати з формами первинних облікових документів, наявність координаційних та комунікаційних навичок та ін.). Структура і чисельність працівників служби контролю, аналізу і моніторингу виконання аутсорсингових угод залежать від організаційно-правової форми підприємства, характеру господарської діяльності, обсягу виробництва та загальної кількості працівників підприємства.

Така організаційна форма є досить гнучкою й дозволяє забезпечити ефективність управління за рахунок залучення аутсорсерів, найбільш пристосованих для виконання певних логістичних функцій. Розроблену схему формування організаційної структури управління підприємства прийнято до впровадження у практичну діяльність декількох машинобудівних підприємств Слобожанщини.

Четвертий етап впровадження аутсорсингу логістичних функцій діяльності підприємства передбачає контроль і моніторинг ефективності реалізації аутсорсингової угоди, проведення яких також потребує розроблення відповідного організаційного забезпечення. В рамках реалізації довгострокових угод і договорів (контрактів) необхідно здійснювати систематичний контроль за дотриманням цін на послуги, що надаються, виконувати роботи або функції, а також за встановленими в угодах і договорах об'ємами, якістю і термінами виконання певних логістичних функцій. Основною метою контролю і моніторингу є аналіз можливості забезпечення ефективного використання ресурсів та виконання планових завдань. Забезпечення контролю згідно із запропонованою організаційною структурою управління покладається на спеціальну службу контролю, аналізу і моніторингу виконання аутсорсингових угод підприємства. Для виконання контролю і моніторингу необхідно сформувати спеціальну інформаційну базу на основі офіційних звітів про діяльність підприємства (звіт про виконання плану, баланс, звіт про прибутки та збитки та ін.) та внутрішніх форм звітності підрозділів, які деталізують логістичні операції підприємства. У разі виявлення суттєвих відхилень фактичних значень показників контролю від бажаних суб'єкти контролю повідомляють про виявлений факт невідповідності й здійснюють комплексний аналіз причин.

П'ятим етапом впровадження аутсорсингу логістичних функцій діяльності підприємства є вдосконалення аутсорсингу логістичних функцій, що передбачає визначення ефективності реалізації аутсорсингової угоди та розроблення заходів щодо її підвищення. Організацію процесу оцінювання підсумків реалізації аутсорсингової угоди доцільно проводити на предмет досягнення цілей аутсорсингу логістичних функцій: для угод, термін виконання яких складає рік і більше, – після закінчення 6 місяців з початку терміну виконання угоди; для угод, термін виконання яких складає менше року, – після закінчення терміну виконання угоди. Служба контролю, аналізу і моніторингу виконання аутсорсингових угод має здійснювати на постійній основі оцінку результативності впровадження аутсорсингу логістичних функцій. Підсумки реалізації аутсорсингової угоди визнаються позитивними у разі виконання наступних умов: досягнуті встановлені показники ефективності виконання окремих логістичних функцій, переданих на аутсорсинг, або фактичне значення показника економічної ефективності відповідає плановому (бажаному) значенню даного показника чи перевищує його. Після оцінки підсумків реалізації аутсорсингової угоди, у разі визнання їх позитивними, служба контролю, аналізу і моніторингу виконання аутсорсингових угод має розробити заходи щодо подальшої оптимізації організаційної структури підприємства у зв'язку з перекладанням окремих логістичних функцій на аутсорсинг та пропозиції щодо удосконалення

використаних процедур. У разі визнання неефективності аутсорсингової угоди служба контролю, аналізу і моніторингу виконання аутсорсингових угод виявляє причини та розробляє відповідні заходи щодо їх усунення або розірвання відносин з аутсорсером.

Отже, на кожному етапі впровадження аутсорсингу логістичних функцій діяльності підприємства організа-

ційне забезпечення аутсорсингу можна визначити як сукупність організаційних заходів ефективного управління розвитком підприємства за рахунок перебудови організаційної структури управління та організації руху певних інформаційних потоків.

Узагальнюючи викладене вище, пропонується схема етапів впровадження аутсорсингу логістичних функцій ді-

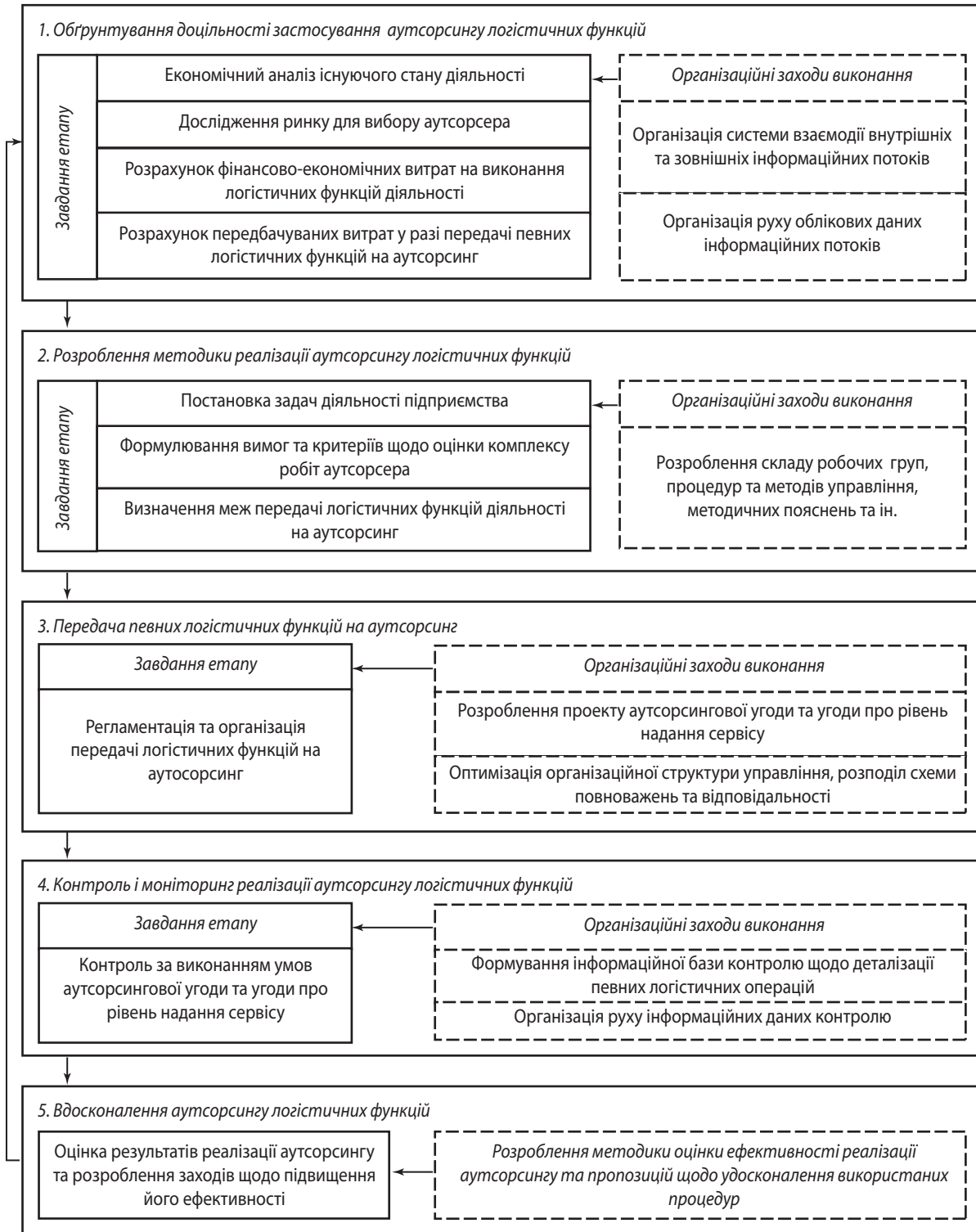


Рис. 3. Етапи впровадження аутсорсингу логістичних функцій (власна розробка)

яльності підприємства та формування заходів організаційного забезпечення кожного етапу (рис. 3). Дана схема має значний потенціал для вибору її як типової, оскільки вона містить опис завдань всіх етапів впровадження аутсорсингу та організаційних заходів їх виконання й визначає взаємозв'язок аутсорсингу з оптимізацією управлінських процесів.

Приведена схема впровадження аутсорсингу логістичних функцій діяльності підприємства в допрацьованому вигляді увійшла до проекту Розпорядження «Про застосування аутсорсингу логістики» одного з машинобудівних підприємств Харківської області, а також до пакета проектів документації підприємства, що дозволить упровадити механізм аутсорсингу логістики.

Висновки з даного дослідження. Формування організаційного забезпечення процесу реалізації аутсорсингу логістичних функцій має бути ітераційною процедурою виконання певних організаційних заходів за етапами впровадження аутсорсингу логістичних функцій діяльності підприємства. Такий підхід до формування організаційного забезпечення відображає його цільову спрямованість, надає можливість встановити певний рівень прозорості діяльності учасників аутсорсингу, а також дозволяє у подальшому дослідити та визначити необхідні організаційні умови для досягнення основних задач підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : [учеб. пособие] / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
2. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
3. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. – М. : Дело, 2009. – 212 с.
4. Котляров И. Д. Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия / И. Д. Котляров // Иновации. – 2010. – № 9. – С. 88 – 92.
5. Курбанов А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 112 с.
6. Курбанов А. Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.science-education.ru/101-5437
7. Крикавський Є. В. Логістичне управління: [підручник] / Є. В. Крикавський – Львів : Львівська політехніка, 2006. – 564 с.
8. Полянська А. С. Ситуаційний підхід до формування концепції розвитку промислових підприємств : [монографія] / А. С. Полянська. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2012. – 214 с.
9. Професійна діяльність бухгалтера: аутсорсинг, ризики, захист інформації : [монографія] / Л. В. Чижевська, І. М. Вишівська, А. П. Дикий та ін. – Житомир : ЖДТУ, 2011. – 404 с.
10. Рудая И. Л. Аутсорсинг: методология и практика : [монография] / И. Л. Рудая. – Самара : Универс групп, 2009. – 230 с.
11. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2004. – 176 с.
12. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : [підручник] / Н. І. Чухрай. – Львів : Львівська політехніка, 2006. – 292 с.

REFERENCES

- Anikin, B. A., and Rudaia, I. L. Outsorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta [Outsourcing and outstaffing: high technology management]. Moscow: INFRA-M, 2009.
- Bravar, Zh.-L., and Morgan, R. Effektivnyy autsorsing: ponimanie, planirovanie i ispolzovanie uspešnykh autsorsingovykh otnosheniy [Effective outsourcing: understanding, planning and use of successful outsourcing relationships]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Bucs, 2007.
- Chyzhevska, L. V., Vyshivska, I. M., and Dykyi, A. P. Profesiina diialnist bukhhaltera: autsorsynh, ryzyky, zakhyst informatsii [Professional activity accounting outsourcing, risk protection]. Zhytomyr: ZhDTU, 2011.
- Chukhrai, N. I. Lohistychne obsluhovuvannia [Logistics service]. Lviv: Lvivska politekhnika, 2006.
- Kurbanov, A. Kh., and Plotnikov, V. A. Outsorsing: istoriia, metodologii, praktika [Outsourcing: history, methodology, and practice]. Moscow: INFRA-M, 2012.
- Kurbanov, A. Kh. "Metodika otsenki tselesoobraznosti ispolzovaniia autsorsinga" [Methods of assessing the feasibility of using outsourcing]. <http://www.science-education.ru/101-5437>
- Krykavskiy, Ie. V. Lohistychne upravlinnia [Logistics management]. Lviv: Lvivska politekhnika, 2006.
- Kalendzhian, S. O. Outsorsing i delegirovanie polnomochiy v deiatelnosti kompaniy [Outsourcing and delegation of authority in companies]. Moscow: Delo, 2009.
- Kheyvud, Dzh. B. Outsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv [Outsourcing: In Search of a competitive advantage]. Moscow: Viliams, 2004.
- Kotliarov, I. D. "Priniatie resheniia ob ispolzovanii autsorsinga na osnove otsenki ego effekta dlia predpriatiia" [Decide on the use of outsourcing based on an assessment of its effect for the enterprise]. Inovatsii, no. 9 (2010): 88-92.
- Polianska, A. S. Sytuatsiinyi pidkhid do formuvannia kontseptsii rozvytku promyslovykh pidpriemstv [The situational approach to the formation of the concept of industrial enterprises]. Ivano-Frankivsk: IFNTUNH, 2012.
- Rudaia, I. L. Outsorsing: metodologii i praktika [Outsourcing: Methodology and Practice]. Samara: Univers grup, 2009.