

матеріальні затрати для його будівництва. По-друге складність спорудження, особливо в побудованій будівлі чи якщо поряд пролягає лінія метрополітену мілкого залягання. Внаслідок чого, доцільність побудови такого комплексу потрібно детально прорахувати.

5. Дотримання норм законодавства про забезпечення відповідних умов праці. Нові температурні реалії вимагають від влади та керівництва підприємств оснащення системами кондиціонування повітря установ. На даний момент, це не розкіш, а елементарна повага до працюючих.

Перегляду вимагають умови праці, як робітників так і службовців. Багато хто працює в приміщеннях при підвищеній температурі, що є прямим порушенням трудового законодавства. Керівництво повинно контролювати наявність якщо не кондиціонерів, то хоча б вентиляторів зокрема в точках торгівлі, в транспортних засобах, в офісах. Наприклад у водія фури, де в кабіні під час літньої спеки температура перевищує за +60, звичайно не тільки не дотримуються безпечні умови праці, але й створюється небезпека руху та ризик погіршення здоров'я у водія.

Для оптимального вирішення проблем міста, пов'язаних з кліматичними змінами, міській владі необхідно провести аудит міської інфраструктури на предмет відповідності нових кліматичних умов. Виявлені проблеми потрібно систематизувати і включити в комплексну програму модернізації міської інфраструктури.

6. Шляхи оптимізації транспортної інфраструктури в мегаполісах. Істотним чинником зниження температури в місті може стати оптимізація функціонування міського транспорту: спорудження логістичних центрів на в'їздах до мегаполісів, обмеження пересування вантажних автомобілів по місту, розробка найбільш оптимальних маршрутів громадського транспорту для розвантаження найбільш напружених вулиць, розробка системи мотивування громадян для використання громадського транспорту, замість приватного. Крім того, влада повинна заохочувати використання сучасного екологічного транспорту. Якщо перехід українців на електромобілі поки виглядає проблематичним, то використання гібридних авто потрібно заохочувати як за допомогою податкових інструментів, так і введенням пільгових ставок транспортного збору.

Висновок. До кліматичних змін треба непросто адаптуватися - необхідно докладати зусиль для їх пом'якшення. Елементами нової екологічної економіки може бути впровадження екологічних технологій в будівництво, оптимізація витрат на електроенергію, розвиток метро та залізничного транспорту. Основними заходами мінімізації впливу негативних кліматичних тенденцій є: реконструкція системи стоків і дренажу; оновлення системи електромереж; заміна дорожнього покриття, рейок та проводів на більш термостійкі; спорудження підземних комплексів при торгових центрах, складах; дотримання норм законодавства про забезпечення відповідних умов праці; створення державної цільової програми боротьби з кліматичними змінами.

Література

1. *Горохольська В. З.* Синоптические процессы и явления погоды, влияющие на деятельность наземного транспорта в Республике Башкортостан: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. географічних наук : спец. 11.00.09 «Метрологія, кліматологія, агрометеорологія» / В. З. Горохольська . — Москва, 2007. — 20 с.
2. *Максименко Ю. А.* Изменение климата как глобальная проблема: философско-методологические аспекты: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. філософських наук : спец. 09.00.08 «Філософія науки та техніки» / Ю. А. Максименко – Москва, 2007. — 22 с.
3. *Прогнімак О. В.* Панацея от глобального потепления в Украине – «зеленая экономика городов» / О. В. Прогнімак // Кореспондент. — 2007. — №9. — С. 15-18.

УДК 656.13

ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В ЛОГІСТИЦІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Карпенко О.А., кандидат економічних наук
Висоцька Д.Ю.

Постановка проблеми. Аутсорсинг в економічних умовах, що в даний час переважають у світі, є найбільш успішним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Використання аутсорсингу в логістиці для підприємства – є найбільш ефективним способом мінімізації витрат за рахунок зменшення інвестицій в непрофільні галузі діяльності компанії.

Так як логістична діяльність не є ключовою компетенцією для більшості українських підприємств, передача логістичних функцій на аутсорсинг дає можливість сконцентруватись на основних видах діяльності. Крім того, якість логістичних послуг, що надаються сторонніми логістичними фірмами, є вищою за якість тих, що підприємство здійснює самостійно, тому що спеціалізовані фірми повністю концентруються на розвитку та вдосконаленню логістичних операцій.

У розвинених країнах теорія застосування аутсорсингу вже давно знайшла відображення в практиці. Проте в Україні ця практика ще далека від теорії. Передача логістичних функцій на аутсорсинг для підприємств України є інноваційною технологією. Вантажовласники вважають за краще віддавати стороннім компаніям лише обмежений спектр транспортних послуг, найчастіше – доставку та складування, що веде за собою зростання витрат на проведення логістичної діяльності. Саме тому з'явилась необхідність детальніше розкрити сутність аутсорсингу, визначити його переваги й недоліки та обґрунтувати доцільність його застосування для українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотний внесок у вивчення та розкриття сутності аутсорсингу, обґрунтування переваг та недоліків, які він забезпечує, здійснили сучасні зарубіжні науковці, серед яких Б.А. Анікін, Д. Уотерс, Р. Морган, С.О. Календжян, А.В. Бусигін, Дж. Б. Хейвуд, Є.Л. Єрмошина та ін. Аналіз публікацій свідчить, що аутсорсинг на підприємстві почали використовувати в час економічного спаду (1970 – 80-х роках на Заході) і в час виходу з кризи (наприклад, в 1998 р. в Україні).

Теоретичні й прикладні аспекти формування і розвитку аутсорсингу та його використання в логістиці підприємства знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як М.Ю. Григорак, Є.В. Крикавський, С.В. Ковальчук, О.Є. Кузьмін, Й.М. Петрович, М.Я. Постан, О.В. Манойленко, М.А. Окландер, Л.О. Лігоненко, Н.І. Чухрай, Ю.Ю. Фролова та ін.

Проте аналіз існуючих досліджень показав, що питання доцільності використання аутсорсингу, його переваг для українських підприємств залишаються ще не достатньо вивченими.

Формулювання цілей статті. Метою цього дослідження є визначення сутності аутсорсингу, розкриття переваг та недоліків його використання в логістиці, дослідження основних типів логістичного аутсорсингу та розкриття методики оцінки ефективності використання аутсорсингу в логістиці українських підприємств.

Досягнення поставленої мети можливе за рахунок розв'язання наступних завдань:

1. Визначення та розкриття теоретичних засад аутсорсингу, проведення його класифікації.
2. Визначення переваг та недоліків застосування аутсорсингу в логістиці.
3. Аналіз основних типів провайдерів логістичних послуг, що діють в Україні.
4. Обґрунтування доцільності застосування логістичного аутсорсингу.

Основна частина. Термін “аутсорсинг” (“outsourcing”) походить від англійського “outside resource using” – використання зовнішніх ресурсів. Аутсорсинг означає скорочення або відмову від власного бізнес-процесу, переважно не профільного або неприбуткового для компанії і передачу його спеціалізованим компаніям. Це дає змогу сконцентруватися підприємству на його основній діяльності. Аутсорсинг є однією з найсучасніших і найбільш успішних бізнес-моделей, що дає змогу досягти реальних конкурентних переваг [1].

Незважаючи на широке застосування аутсорсингу в сучасній бізнес-практиці, саме визначення нової концепції управління бізнесом офіційно було введено лише у 1989р., коли компанія Eastman Kodak найняла сторонні організації для купівлі, запуску та супроводження своїх систем обробки інформації. До 2001р. аутсорсингом вважалося лише передавання інформаційних функцій на виконання зовнішнім підрядникам.

Особливістю аутсорсингу та його основною відмінністю від субдоручення є те, що аутсорсер має свободу вибору способу виконання цієї функції або процесу, це не є стосунки постачальник – споживач, а стратегічне партнерство, в якому кожний з партнерів хоче досягти успіху, пристосовуючи свої процеси до обслуговування процесів партнера [2].

Сутність аутсорсингу зводиться до таких трьох основних принципів:

1. Кожен має займатися своєю справою й мати можливість концентруватися лише на ній.
2. Вирішення супутніх задач потрібно доручати тому, хто впорається з цим краще і з нижчим рівнем витрат.
3. Зазначений розподіл роботи повинен економити кошти замовника і приносити прибуток виконавцю.

У логістиці існує багато функцій, які можуть бути передані на аутсорсинг. Найбільш поширено застосовують такі основні типи аутсорсингу [3]: виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, аутсорсинг інформаційних технологій.

В Україні, як і в усьому світі, провідна роль належить аутсорсингу інформаційних технологій. Стрімкий розвиток цього напрямку пов'язаний з тим, що компанії не в змозі самостійно вирішувати проблеми у цій галузі. Утримувати величезний штат працівників, які могли б самостійно відслідковувати появу нових технологій, своєчасно впроваджувати їх і забезпечувати технічну експлуатацію економічно недоцільно.

Усе більшого значення набуває виробничий аутсорсинг, який застосовують у випадках, коли компанія – виробник вирішує передати окремі функції з обслуговування виробничого процесу сторонній організації. Специфіка цього виду аутсорсингу полягає в тому, що чіткої межі між профільними і непрофільними активами у виробництві немає. І тому рішення про співробітництво з аутсорсинговими компаніями приймається у кожному випадку окремо. Крім того, аутсорсинг дозволяє значно знизити собівартість функцій, переданих стороннім організаціям при значному підвищенні їх якості.

Аутсорсинг бізнес – процесів полягає в передачі стороннім організаціям окремих бізнесових функцій, які не є для компанії головними, бізнес – утворюючими (управління персоналом, охорона, бухгалтерський облік, реклама тощо).

Умовно, можна виділити наступні види аутсорсингу в логістиці [4]:

1. повний аутсорсинг, що передбачає передачу постачальникові послуг (аутсорсеру) повністю функції компанії, включаючи контроль над цією функцією, активи функціонального підрозділу;
2. частковий аутсорсинг, передбачає спільне з постачальником послуг керування функцією компанії;
3. трансформаційний аутсорсинг, передбачає передачу постачальникові послуг повністю функції компанії або функціонального підрозділу з метою оптимізації роботи даного напрямку з наступним поверненням компанії;
4. аутсорсинг спільних підприємств, передбачає створення спільного підприємства для керування виділеною функцією;
5. аутсорсинг бізнес-процесів, передбачає аутсорсинг транспортування, зберігання, консолідації відправлень і т.д.

Сполучення ефективності застосування інструментів логістики і тенденції концентрації підприємств на основних видах діяльності (“ключової компетенції”) дає широкі можливості для розвитку ринку логістичного аутсорсингу й спеціалізованих логістичних посередників.

Провайдери логістичних послуг за ступенем інтегрованості з бізнесом замовника, кількості логістичних функцій, що реалізується, а також рівнем доступу до міжнародних і регіональних ринків збуту поділяють на три наступні групи:

1. 2PL-провайдери (Second Party Logistics Providers) - це вузькоспеціалізовані логістичні посередники, які пропонують аутсорсинг окремих задач, наприклад, транспортування, складування. Такі фірми працюють на ринку класичних логістичних послуг – це транспортні компанії, експедитори, склади загального використання, вантажні термінали, митні брокери, агенти, страхові компанії, фірми з надання інформаційно-консалтингових послуг в галузі логістики тощо.
2. 3PL-провайдери (Third Party Logistics Providers), які пропонують комплексний логістичний сервіс, тобто беруть під свій контроль декілька або всі логістичні функції. Вони забезпечують функціонування найважливіших складових ланцюга розподілу. Ці відносини будуються на основі довгострокових договорів, часто із закріпленням матеріальної відповідальності логістичних провайдерів за якість функціонування відповідної частини логістичного ланцюга.
3. 4PL-провайдери (Fourth Party Logistics Providers) – це логістичні інтегратори повного циклу, тобто компанії, які використовують системний підхід до управління всіма логістичними бізнес-процесами замовника та координують дії компанії і її ключових контрагентів в ланцюгу поставок. Причому можуть це робити як самостійно, використовуючи власні реальні фізичні активи, так і залучаючи сторонніх виконавців та виступаючи як посередники.

Аналіз тенденцій в галузі використання послуг логістичних провайдерів в країнах Європи показує, що більшість підприємств цього ринку намагаються максимально розширити спектр своїх послуг, що обумовлено постійно зростаючим попитом на комплексне обслуговування. Клієнти вимагають від логістичних операторів наявності доволі широкого кола послуг, оскільки намагаються співпрацювати з одним провайдером в ролі провідного логістичного менеджера [5].

Український ринок логістичних послуг поступово розширюється і набирає все більших обертів, вже присутні на ринку кілька підприємств, яких можна класифікувати, як 3PL-операторів ("Українські вантажні кур'єри", ICT, Raben Ukraine, SCHENKER та інші). Серед них і національні, і міжнародні компанії, але активність останніх залежить від конкурентного середовища, готовності ринку до послуг рівня 3PL, політичної ситуації, і яким потрібно рік-два часу на побудову повноцінної інфраструктури, щоб на рівних конкурувати з уже працюючими національними операторами [5]. Обороти вищезазначених компаній — \$50–60 млн. на рік у кожного. Ринок логістичних послуг зростає щорічно на 30–40%. До 2011 року, на думку експертів, половина українських підприємств купуватимуть послуги професійної логістики.

Для того, щоб визначити критерії прийняття рішення щодо аутсорсингу логістичних функцій необхідно виконати такі дії:

- проаналізувати загальний стан підприємства та визначити доцільність використання аутсорсингу на підприємстві;
- оцінити ефективність прийнятого рішення, враховуючи стратегію розвитку підприємства;
- оцінити ефективність прийнятого рішення з економічної точки зору (порівняння витрат у ситуації передачі повноважень аутсорсеру й при виконанні заданого переліку функцій внутрішніми підрозділами підприємства);
- визначити цілі, які необхідно досягти та реалізувати за допомогою впровадження аутсорсингу;
- виявити непрофільні або збиткові бізнес-процеси;
- проаналізувати ринок українських логістичних провайдерів;
- врахувати специфіку діяльності та чітко визначити вимоги до провайдера логістичних послуг в контракті.

Перш ніж передати ту або іншу функцію на аутсорсинг, варто ретельно продумати, як це вплине на такі аспекти роботи підприємства, як витрати на дистрибуцію, на контроль ланцюгів поставок, на гнучкість підприємства, на обслуговування покупців, на сезонні коливання попиту на продукцію, на впровадження нового продукту.

Однією з найважливіших причин є факт, що віддана партнеру для реалізації функція або процес можуть приносити реальний прибуток. Отже, прийняття логістичного рішення вимагає порівняння витрат. Поріг прийняття рішення можна визначити, прирівнюючи повні витрати аутсорсингу і повні витрати здійснення необхідної операції власними силами.

Перевагами використання аутсорсингу в логістиці є: зменшення логістичних витрат; візуалізація логістичних витрат; можливість використання рідкісних ресурсів в інших видах діяльності; значна економія на офісному просторі і пов'язаними з цим витратами; скорочуються витрати на тимчасове залучення висококваліфікованих фахівців; відпадає необхідність у розширенні штату компанії; фірма дотримується ліміту штатних одиниць; фірма отримує якісний стандартизований сервіс; повний спектр послуг від одного постачальника; гарантія професійної відповідальності; мінімізація логістичних ризиків; можливість працювати за гнучким графіком; удосконалення якості товарів та послуг; впровадження новітніх технологій; використання позитивного чужого досвіду; завдання аутсорсингу можна ускладнити або спростити відповідно до поточних вимог.

Недоліками використання аутсорсингу в логістиці є: збільшення частки транзакційних витрат; залежність підприємства від інших; відрив керівництва від частини діяльності компанії; недостатній вплив на логістичного оператора; зниження продуктивності власних співробітників; невиконання покладених функцій в повному обсязі; проблеми координації; зниження якості продукції, при несумлінності аутсорсера.

Висновки. Отже, аутсорсинг логістичних послуг в сучасних економічних умовах є найбільш ефективним інструментом підвищення рівня конкурентоспроможності, він дозволяє знизити витрати на непрофільні види діяльності та сконцентруватися на основних видах діяльності, покращити якість продукції. Рішення про доцільність використання аутсорсингу приймається, коли зважені усі його переваги та недоліки, розглянуті критерії переходу, причини застосування та передбачені можливі наслідки для підприємства. Крім цього, важливу роль в прийнятті рішення щодо впровадження аутсорсингу відіграє вибір логістичного провайдера, від якого залежить репутація підприємства.

Використання аутсорсингових схем на вітчизняних підприємствах може значно підвищити ефективність їх роботи та відкрити принципово нові можливості для взаємовигідного співробітництва, істотно зміцнити їх конкурентоспроможність в умовах глобального економічного

середовища. Зважаючи на суттєві ризики, пов'язані з використанням аутсорсингу, подальшої розробки потребують питання оцінки економічної ефективності його впровадження на підприємствах та створення механізму взаємодії підприємств-замовників і постачальників аутсорсингу.

Література

1. Черемисин Д. В. Аутсорсинг как элемент современного хозяйственного механизма: теоретический аспект: дисс. кан.экон.наук : спец. 08.00.01 / Черемисин Дмитрий Владимирович. – Москва, 2005. – 158 с.
2. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу // Логистика. – 2007. – № 6. – С. 37–39.
3. Козлов Д. Аутсорсинг. Что? Как? Зачем? // Дистрибуция и логистика. – 2003. – № 1. – С. 6–37.
4. Герасименко Р.Г. Организационно – экономические аспекты использования аутсорсинга в транспортно-логистических технологиях: Автореф. дис. канд. экон. наук. - М.: ГУУ, 2007. – 18 с.
5. Аутсорсинг як стратегія розвитку логістичної системи // www.corpusgroup.com/outsourcing
6. Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дэйвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.
7. Крикавський Є. Логістика. Основи теорії: Підручник – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, „Інтелект+”, 2004. – 416 с.
8. Стюарт Клементс, Майкл Доннеллан, Цедрик Рид Аутсорсинг бизнес процессов. Советы финансового директора. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
9. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 208 с.

УДК 656.13

ВПРОВАДЖЕННЯ ЯПОНСЬКОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Карпенко О.А., кандидат економічних наук
Макуха К.С.

Постановка проблеми дослідження. За сучасних умов орієнтації економіки України на підвищення конкурентоспроможності надзвичайно важливого значення набуває активізація інноваційної діяльності, оскільки без цього неможливим є здійснення прогресивних структурних зрушень у країні, суттєве оновлення реального сектора й загалом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави. Найкращим прикладом здійснення прогресивних зрушень в економіці виступає Японія. Опинившись після Другої світової війни на грані повного розорення, Японія зуміла відродити свою економіку. І цьому сприяла в першу чергу специфіка японського менеджменту. Завдяки особливому підходу до управління виробництвом і робочим процесом став можливим вихід Японії на світовий ринок. Тепер країна висхідного сонця відома як найголовніший виробник інноваційних технологій. Визнаним лідером впровадження стрімких інновацій є компанія Toyota Motor Corporation.

Toyota стала однією з найпотужніших корпорацій світу завдяки власній розробці - системі TPS (Toyota Production System). TPS дозволяє виготовляти одні з найкращих автомобілів за найнижчою ціною, і при цьому створювати нові стандарти якості. Сьогодні не лише основні конкуренти Toyota – Chrysler, Ford, Honda – впроваджують у себе схожі на TPS системи. Навіть лікарні, пошти створюють власні стандарти для підвищення внутрішньої ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотний внесок у вивчення та розкриття сутності стрімких інноваційних змін, обґрунтування переваг та недоліків, які вони забезпечують, здійснили сучасні зарубіжні і вітчизняні науковці, серед яких В.Гесць, Кл.Крістенсен, Д.Джонс, Дж.Лайкер, Масаакі Імаї, Майкл Джордж, Р. Спенсер, В.Семиноженко, Сігео Сінго, А.Томпсон, Р.Фатхутдінов, Р.Уїтінгтон та інших автори.

Проте аналіз існуючих досліджень показав, що питання доцільності використання стрімких інновацій, його переваг для українських підприємств залишаються ще не достатньо вивченими. Сучасна криза, зумовлена зміною технологічних укладів, випробовує стійкість підприємств, а