

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ «БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА» ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМОК РОБОТИ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

Метою нашого дослідження є аналіз основних ідей, що лежать в основі системи організації «бережливого виробництва» (англійською мовою «lean production»), та можливість їх реалізації на українських машинобудівних підприємствах.

Розробляючи будь-які завдання, треба завжди бачити їх стратегічний аспект. Тому, аналізуючи проблеми впровадження системи «бережливого виробництва», визначимо їх місце у стратегічних можливостях покращення стану і конкурентоспроможності українських підприємств. Нинішній стан економіки широко відомий загалу. Стан машинобудування ще гірший. Його проблеми полягають у невисокій якості і конкурентоспроможності продукції, що є великою проблемою при спробі виходу на європейський ринок, а також невисокому рівні оплати праці і недостатній кількості кваліфікованих мотивованих працівників - інженерів, робітників, що заважає розробляти і впроваджувати сучасну продукцію. Разом з тим, просте підвищення зарплатні, при виготовленні вже розробленої продукції, може привести до проблем з реалізацією продукції, тому що рівень конкуренції на українському ринку в деяких галузях дуже високий. Якщо порівняти ціни на продукцію кіровоградського підприємства «Гідросила НШ» з продукцією його основного конкурента на ринку України та СНД Вінницького агрегатного заводу («ВАЗ»), можна побачити дуже невисоку відмінність у ціні (дивись таблицю 1).

Очевидно, що одною з головних проблем українських підприємств є необхідність мати можливість працювати на європейському ринку, для цього треба підвищити якість виготовлюваної продукції та реалізувати прийнятну стратегію. Щодо стратегії, то найприйнятнішою загальноконкурентною стратегією в даній ситуації є стратегія оптимальних витрат. Однією з найважливіших рис цієї стратегії, яка забезпечує її успіх, є максимально можлива мінімізація витрат на виготовлення продукції. Авторами і найбільш успішними реалізаторами цієї стратегії є японська фірма «Тойота».

Таблиця 1

Ціна на аналогічну продукцію конкурентів

Основні моделі виробів, за якими йде боротьба	ПАТ «Гідросила»	ПрАТ «ВАЗ»	Відхилення, %
	Ціна з ПДВ, грн	Ціна з ПДВ, грн. (за прайс-листом)	
НШ-10У	130,32	130,38	0,04
НШ-32УК	217,8	217,99	0,0045
НШ-50УК	232,68	232,9	0,094
НШ-100	718,68	776,17	15

В значній мірі ця стратегія успішно реалізується завдяки вже згадуваній системі організації «бережливого виробництва» («lean production»). На нашу думку, саме система організації виробництва є одним з найважливіших і складних для копіювання факторів, які вивели цю компанію в лідери. Дана система давно і широко відома в світі під різними назвами – «точно в строк» («just in time»), «синхронізоване виробництво». «темба кайдзен», і нарешті, «бережливе виробництво». Це пояснюється тим, що різні назви використовують різні автори, а також тим, що протягом тривалого часу система удосконалювалася і акценти переносилися з одних моментів на інші. На даному етапі

розвитку найбільш широко визнаним терміном є термін «бережливе виробництво», в якому втілюються всі найкращі надбання, пов'язані з іншими термінами. І саме ця назва точно формулює основну стратегічну мету даної організації виробництва. Головною метою створення системи «бережливого виробництва» є максимальне зниження витрат на виробництво при виготовленні бездоганної за якістю продукції.

Ця система базується на деяких основних складових, які і дозволяють вирішувати поставлену задачу.[1,2,3,4,5]

1. Виробництво тільки необхідної продукції - система «канбан».
2. Робота малими партіями з можливістю швидкого переналагодження устаткування - система SMED.
3. Робота устаткування за оптимізованими календарними планами-графіками.
4. Бездоганне управління якістю.
5. Вирівнювання завантаження –виготовлення готової продукції за замовленнями, а не серіями за мірою переналагодження устаткування.
6. Поточна організація виробництва – потік одиничних виробів різного виду.
7. Використання обладнання, що забезпечує мінімальну технологічну собівартість.
8. Постачання комплектуючих та сировини за графіком за потребою точно в строк.

Впроваджуючи систему «бережливого виробництва», треба впроваджувати всі її елементи. Так, робота за оптимізованими календарними планами - графіками детально розглянута в [6,7,8,9,10]. Використання обладнання, що забезпечує мінімальну технологічну собівартість, розглянуто в [1,2,3,4,5] наведений в таблиці 2, приклад підтверджує ту думку, що нове обладнання (проектний варіант в таблиці) не завжди краще для конкретної ситуації (приклад взятий з реальних виробничих умов підприємства, де працює система «бережливого виробництва»).

Таблиця 2

Розрахунок технологічної собівартості

N з/п	Статті витрат	Витрати, грн.	
		базовий варіант	проектний варіант
1	2	3	4
I. Змінні витрати			
1	Заробітна плата	4,21	3,41

	Σ	5,40	8,23
II. Постійні витрати			
1	Налагоджування обладнання	594,6	374,38
2	Спеціальне оснащення	-	1500
	Σ	594,6	1874

Але не все буває так, як на японських підприємствах. Так, в [2] наведений приклад постачання за принципом «точно в строк», в якому три вантажних авто економніше використовувати, ніж одне, тому що інакше доведеться залучати додатково одного чи двох робітників, а це буде дорожче. Обмежений матеріал тез не дозволяє навести приклад з українських реалій, який показує необґрунтованість таких тверджень в нашій практиці. Але головним залишається все-таки, на нашу думку, саме економія витрат, тобто «бережливе виробництво».

Висновок. Систему «бережливого виробництва» треба впроваджувати на вітчизняних підприємствах, враховуючи наші реалії і можливості, а не бездумно копіювати все підряд.

Література

1. Имаи Масааки. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. .; Пер. а англ. – М.: Альпина Бизнес Букс 2005 – 346с.

2. Монден Я. «Тоета»: методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. А. Р. Бенедиктов, В. В. Мотылев. –М.: Экономика, 1989. –288 с .
3. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.
4. Такеда Х. Синхронизированное производство / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 288 с.
5. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 312 с.
6. Харченко І.В. Проблеми операційного менеджменту в умовах автоматизації управління: монографія.-Кіровоград «Видавець Лисенко В.Ф.» –156с
7. Hill A.V. The Encyclopedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts 2012 by Arthur V. Hill Published by Pearson Education, Inc.
8. S.Anil Kumar, N. Suresh Production and operation management (with skill development, caselets and cases) second edition New Age International (P) Ltd., Publishers 2008 271 p.
9. S.Anil Kumar, N. Suresh Operation management New Age International (P) Ltd., Publishers 2009 277 p
10. Roberta S. Russell, Bernard W. Taylor III Operation management. John Wiley and Sons, Inc. 2011 810 p

Харченко Н.В.

Науковий керівник: д.е.н, проф. Грیشнова О.А.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІТ-СЕКТОРУ

Формування сильної корпоративної культури є актуальним для кожного підприємства, оскільки саме вона дає можливість ефективно використовувати потенціал працівників, які поділяють спільні цінності та розуміють стратегічні цілі підприємства і шляхи їх досягнення.

Корпоративна культура підприємства - система колективно поділених цінностей, переконань, норм поведінки, які визначають способи взаємодії та діяльності працівників. Тому в її межах здійснюється:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу на підприємстві;
- зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями).

Відповідно до загальноприйнятої класифікації моделей корпоративної культури розрізняють чотири основні типи: клан; адхократія; ринок; бюрократія. Підприємства, які працюють в галузі інформаційних технологій, використовують модель адхократії. Це обумовлено тим, що діяльність компаній здійснюється за проектним принципом, відповідно використовується матрична організаційна структура, яка дозволяє включати в кожний проект працівників, які зможуть виконати його найкращим чином.

На основі вивчення п'яти найбільших за кількістю працівників українських ІТ-компаній [3] було визначено особливості, притаманні їхній корпоративній культурі. Так, однією з них є декларування серед основних цінностей згуртованості, єдності, співпраці. Така особливість пояснюється проектною роботою, в ході якої ефективна комунікація відіграє ключову роль для об'єднання працівників в єдине ціле.

Для розвитку згуртованості працівників ІТ-компанії досить часто проводять корпоративні вечірки, святкування, спортивні матчі тощо. Саме на таких заходах працівники мають можливість ближче познайомитися між собою, отримати нові емоції та враження. З такою ж метою робоче середовище підприємств ІТ-галузі оформлюється у вигляді open-space, тобто не створюються окремі кабінети для кожного працівника, а