

Анотація. В статті розширено тезаурус к решению проблемы обеспечения защиты предприятий автотранспорта от недружественного поглощения и подано методическое обеспечение улучшения организации защиты предприятия от недружественного поглощения.

Ключевые слова: недружественное поглощение, рейдерство, гринмейл, предприятие-цель, предприятие-агрессор, рейдер.

Summary. The article expanded thesaurus to solve problems to protect companies from hostile takeover vehicle and submitted methodological support improvement of security companies from hostile takeovers.

Keywords: hostile takeover, hostile takeovers, hrimmeyl, enterprise-purpose, enterprise-aggressor, raider.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Дейнека О.Г.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 65.011

ПІДВИЩЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА (LEAN)

Кірдіна О. Г., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)

Визначено теоретичні основи концепції бережливого виробництва на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: бережливе виробництво, підприємство, витрати, втрати, споживча цінність.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. В ході розвитку виробництва в Україні та збільшення конкуренції на внутрішньому та світовому ринках стає актуальним питання оптимальної моделі управління виробничим підприємством. Зараз керівникам підприємств необхідно звернути пильну увагу на розмір та структуру собівартості продукції, яка випускається, при постійно зростаючих вимогах до якості та термінів виробництва продукції. Однією з головних цілей будь-якого підприємства є забезпечення отримання постійного прибутку, що можливо досягти тільки двома шляхами. Перший пов'язаний зі збільшенням обсягів виробництва. Другий – передбачає скорочення втрат та витрат.

Для збільшення прибутку підприємства необхідно максимально ефективно використовувати можливості виробництва. Тобто в умовах конкуренції на ринку єдиним шляхом виживання підприємства залишається регулювання рівня своїх витрат, що пояснюється залежністю максимального прибутку, максимальної ціни та рівня витрат. Зазначене підтверджує необхідність зосередження уваги на формуванні та реалізації

концепції «бережливого виробництва».

Аналіз останніх досліджень та виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблема бережливого виробництва для вітчизняної наукової школи є достатньо новою. Невелика кількість науковців присвятили свої праці дослідженню теоретичних та практичних аспектів її впровадження на вітчизняних підприємствах. Серед них Омеляненко Т.В., Щербіна О.В., Барабань Д.О [1]. Дещо ширше проблема бережливого виробництва висвітлена у зарубіжних наукових джерелах. Їй присвячені праці Вумера Дж., Левінсона У., Масааки І., Подуста С.Ф. [2-5]. Враховуючи актуальність та недостатню розробленість проблеми, є необхідність зосередження на ній додаткової уваги. А отже **метою статті** визначено розкриття теоретичних аспектів впровадження концепції бережливого виробництва на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні на ринку представлена велика кількість різноманітної продукції за різними цінами, при цьому за однакові властивості, які надаються споживачам. Кожен споживач

вибирає той товар, який для нього становить найбільшу цінність, виходячи зі свого уявлення про якість товару, його ціну і можливі витрати на експлуатацію. Таким чином, споживча цінність товару не є однаковою для всіх покупців, вона суто індивідуалізована, хоча в своїй масі, згідно із законами математичної статистики, середньозважена ринкова цінність товару завжди наближається до істинної його споживчої вартості.

Створення споживчої цінності - основа концепції бережливого виробництва, відповідно до якого метою її використання є виявлення і усунення втрат, які не додають цінності продукту та / або послугу з точки зору клієнта. Система бережливого виробництва застосовується в багатьох промислових компаніях світу. Світові виробники працюють за системою бережливого виробництва вже більше двадцяти років, з року в рік підвищуючи свою рентабельність. У Росії одним з перших підприємств, яке стало застосовувати бережливе виробництво, була автомобілебудівна компанія «Група ГАЗ», якій дана система допомогла забезпечити конкурентоспроможність без значних капіталовкладень. Також досвід впровадження бережливого виробництва мають і російські підприємства залізничного машинобудування. Серед них «Новочеркаський електровозобудівний завод» [1].

Суть системи бережливого виробництва полягає в трьох аспектах:

- знання причин, за викликають втрати у виробничому процесі;
- чітка класифікація втрат;
- способи усунення втрат.

Перший і найголовніший крок на шляху до впровадження системи бережливого виробництва - зрозуміти, що є цінністю для замовника: якісна робота, швидкість її виконання або щось інше. Для цього застосовується аналіз потоку створення цінності, під час якого вивчається бізнес-процес загалом і визначається, на якому саме етапі дійсно створюється щось цінне для замовника. Якщо якісь дії не створюють цінності, їх видаляють або міняють. Далі необхідно:

1) створити потік безперервного руху від отримання сировини до готової продукції через спеціалізовані виробничі осередки;

2) «втягати» продукцію, тобто слідкувати за тим, щоб вона не перебувала тривалий час на складах, а відразу переходила в руки замовника;

3) після перших двох дій починати вже процес удосконалення.

Втрати в будь-якому виробничому процесі - неминуча проблема для багатьох підприємств, які як виробляють продукцію, так і надають послуги.

Втрати - це стан, що не додає цінності продукту чи послуги. Для того щоб виявляти втрати, спочатку необхідно їх розпізнавати. Фахівці системи бережливого виробництва виділяють вісім видів втрат, через які втрачають до 85% ресурсів підприємства:

1) втрата творчого потенціалу. Виникає у випадку негативного ставлення до робітника внаслідок чого його інтерес до праці падає. Така ситуація на підприємстві безпосередньо може відбитися на розмірі прибутку. Необхідно вивчити досвід світових компаній, де застосовуються «кружки якості». Такий підхід до організації праці на підприємствах збільшує відчуття залученості персоналу у процес постійного удосконалення виробництва;

2) зайве виробництво. Виникає у випадку випуску більшої кількості товару, ніж необхідно. В результаті ресурси, які могли бути витрачені на збільшення якості продукції витрачаються на збільшення її кількості;

3) затримки. Викликані затримками у виробничому процесі внаслідок очікування необхідного матеріалу, інструментів, обладнання тощо;

4) непотрібне транспортування. Викликано більш частим переміщенням продукції чим це необхідно. Необхідно впровадження логістичного управління виробництвом;

5) неналагоджені переміщення. Пов'язані з погано поставленим процесом доставки інструментів, матеріалів в межах самого підприємства, зайвими переміщеннями співробітників приміщеннями;

6) зайві запаси. Виникає у випадку збереження на складах більшої кількості продукції, ніж продається, і більшої кількості матеріалів, ніж необхідно для технологічного процесу;

7) зайва обробка. Виникає у зв'язку з додатковою обробкою продукції внаслідок неякісного її виробництва. Тому необхідно впровадження систем якості;

8) дефекти. Пов'язані з витратою додаткових коштів на улагодження претензій споживачів.

Карта потоку створення цінності - це досить проста і наочна графічна схема, яка зображує базисні показники і взаємозв'язок матеріальних та інформаційних потоків по створенню кінцевого продукту та / або послуги. Перш всього, карта потоку створення цінності дозволяє очима клієнта побачити як весь потік створення цінності «від дверей до дверей», так і окремі процеси. Це дозволяє виявити проблемні області, пов'язані з втратами: наприклад, діяльність, що не створює цінності з точки зору клієнта; зайві запаси сировини, втрати часу співробітників; нерівномірності і перенапруги

поток створення цінності; некоректно організовану систему планування і організації виробництва тощо. Іноді при побудові карт поток проводяться консультації зі споживачами з метою виявлення їх фактичних вимог і побажань, щоб потім принципи організації виробництва можна було узгодити відповідно до цих вимог. Адже не можна орієнтуватися лише на власну думку про потреби замовника: відомо, що досить часто компанія виробляє продукції більше, ніж фактично вимагає замовник, при цьому наділяючи цю продукцію властивостями, які не представляють цінності з точки зору потенційного споживача. Слід пам'ятати, що сама карта поточного стану поток створення цінності не є самоціллю методології поток створення цінності, вона - інструмент аналізу поток, що забезпечує спільну мову для прийняття рішень на всіх рівнях компанії і для подальшого втілення їх у життя. Тому, побудувавши карту поточного стану, у жодному разі не можна зупинитися на досягнутому. Наступним кроком робіт з картування є оцінка стану справ у ключових областях поток, виявлення основних проблемних зон і вироблення оптимальних рішень щодо їх поліпшення. Після проведення аналізу створюється карта майбутнього стану, що показує варіанти вдосконалення з метою досягнення більш високого рівня ефективності поток в деякий момент часу в майбутньому. Паралельно розробляється детальний план реалізації змін щодо поліпшення. Таким чином, робота з картами поток дозволяє підвищити ефективність всієї компанії і уникнути типових помилок вибору інструментів і областей їх використання, які зазвичай приводять до створення малоефективних ізольованих зон поліпшень.

Для розвитку концепції «бережливого виробництва» на вітчизняних підприємствах значимим є досвід компанії Тайота, де чітко досягається основна ціль бережливого виробництва – задоволеність потреб споживачів, за рахунок ліквідації трьох основних перепон до підвищення ефективності виробництва: втрати, відхилення від стандартів та відсутність гнучкості. Втратою є будь-яка діяльність, яка не приносить цінності для споживача.

Бережливе виробництво ґрунтується на ідеї безперервного покращення на основі невеликих, поступових та послідовних змін, які реалізуються постійно та які здійснюють позитивний вплив на загальний стан виробництва. Ця ідея отримала назву «Кайдзен» та передбачає залученість в процес усіх робітників підприємства. Раціоналізаторські пропозиції швидко розповсюджуються на підприємстві, а постійні удосконалення стають частиною корпоративної культури. Це в перспективі сприяє зниженню трудовитрат та зниженню відсотку

браку на підприємстві. Перевагами Кайдзен» для підприємства є наступні:

- зниження скритих витрат, які викликані різними видами витрат, які виникають на виробництві;

- збільшення частки робіт, які додають цінність, що дозволяє поставити споживачу продукцію високої якості за низькою ціною та в короткі строки;

- забезпечує швидке та активне впровадження змін на конкретних дільницях та потребує зупинки виробництва.

Система «точно в строк» - ще одна необхідна умова реалізації концепції бережливого виробництва, яка надає можливість випускати різну продукцію невеликими партіями з більш коротким циклом виробництва. Вона дозволяє швидко реагувати на зміни потреб споживачів та знизити до мінімуму складські запаси. Перевагами системи «точно в строк» для підприємства є такі:

- збереження конкурентоспроможності за рахунок кращого задоволення вимог споживачів;

- зниження витрат;

- скорочення виробничого циклу;

- сприяння постійним удосконаленням.

Накопичений світовий досвід показує, що бережливе виробництво в середньому в два рази покращує такі важливі показники, як необхідні інвестиції, витрати на розробку і випуск продукції, час, необхідний для виведення на ринок нових продуктів. Перехід від масового виробництва до бережливого в багатьох випадках не потребує масштабних вкладень. Часто не потрібно закуповувати нове дороге обладнання, не треба освоювати нові матеріали та технології. Достатньо всього лише змінити культуру управління підприємством, систему взаємин різних рівнів і підрозділів, систему ціннісної орієнтації співробітників та їх взаємини. Вітчизняним підприємствам, більшості з яких у сучасних умовах необхідні реінжиніринг і реструктуризація, поряд з технократичною, доцільно здійснити і культурну реорганізацію.

Інструментами бережливого виробництва для вітчизняних підприємств мають стати:

- виробництво за тактом, система «витягування»;

- безперервний потік одиничних виробів;

- реорганізація виробничих дільниць;

- система загального обслуговування обладнання;

- система оперативного контролю якості тощо.

Висновки. Таким чином, зараз з метою збільшення конкурентоспроможності підприємств та їх продукції існує гостра необхідність в зміні підходів до організації виробничого процесу. Витрати мають місце на усіх етапах виробничого

циклу, а їх зменшення стає основою виживання підприємств на конкурентному ринку. Це вимагає скорішого впровадження принципів бережливого виробництва та застосування передового світового досвіду в цьому напрямку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Омеляненко Т. В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід: наук.- практ. видання / Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2009. – 157 с.

2. Вумек Дж.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.

3. Масааки Имаи. Гемба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 345 с.

4. Подуст С.Ф. Влияние комплексного внедрения инструментов бережливого производства на эффективность развития ООО «ПК «НЭВЗ» / С.Ф. Подуст, С.С. Подуст // Техника железных дорог. – 2011. - № 1 (13). – С. 34-39.

5. Левинсон У. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь / Левинсон У., Рерик Р.; – пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. В.В. Брагина. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 272 с.

Аннотация. Определены теоретические основы концепции бережливого производства на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: бережливое производство, предприятие, затраты, потери, потребительская ценность.

Summary. Defined the theoretical basis of the concept of lean production at domestic plants.

Keywords: lean manufacturing, enterprise, expenses, losses, consumers' value.

*Рецензент д.т.н., професор УкрДАЗТ Калабухін Ю.Є.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 65.0 (075.8)

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ АТП, ОРІЄНТОВАНОЇ НА МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Когут Ю.О., аспірант (ХНАДУ)

Розроблено методичні рекомендації щодо формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів, на підставі обґрунтування основних робіт, змісту, послідовності та спрямованості, а також способів та прийомів їх реалізації.

Ключові слова: бізнес-процес, організаційна структура, організаційна одиниця.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови господарювання підприємств характеризуються нестабільністю та невизначеністю зовнішнього та внутрішнього середовища, що обумовлює необхідність пошуку нових інструментів управління. З цих причин більшість підприємств в наш час орієнтуються на менеджмент бізнес-процесів. Однією з найважливіших функцій в системі менеджменту бізнес-процесів є організація. Однак сучасним

підприємствам досить складно якісно реалізувати дану функцію, оскільки постає питання оптимального поєднання процесних і функціональних аспектів в організаційній структурі, потребує вирішення завдання закріплення виконавців за процесами, введення нових посад або їх переміщення, перерозподілу обов'язків тощо. Тому актуальним завданням на сьогодні є розробка методичних рекомендацій щодо формування організаційної структури