

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](http://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.Геець, К.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

феномену розвитку японського менеджменту притаманний постійний пошук оригінального шляху самодостатнього розвитку та збереження унікальності, чого не вистачає підприємствам на українському ринку.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження висвітленого у даній статті є визначення концептуальних основ конкурентоспроможності компанії Toyota Motor Corporation, перспективи впровадження системи TPS на українському ринку, формування теоретичних і практичних пропозицій щодо можливостей використання методів японського менеджменту українським бізнесом.

Для досягнення поставленої мети необхідно розглянути і вирішити такі *завдання*:

- дослідити та визначити основні принципи діяльності японського менеджменту;
- фактори забезпечення стрімких інноваційних змін;
- вивчити сутність виробничої системи Toyota;
- дослідити позитивні та негативні боки даної системи;
- розробити рекомендації щодо використання основних принципів TPS українським бізнесом.

Методологія проведеного дослідження ґрунтується на діалектичному методі, використанні аналізу та синтезу, індукції і дедукції, абстрагування та конкретизації, аналогії і порівняння для виявлення закономірностей розвитку українського бізнесу, за допомогою використання японських технологій управління.

**Основна частина.** Виробнича система Toyota вже давно визнана джерелом видатних показників виробничої діяльності цієї компанії. Характерні для системи методи – наприклад карточки канбан і кружки якості – повсюдно використовуються іншими компаніями. Дійсно, проаналізувавши досвід кращих виробничих компаній в світі, GM, Ford і Chrysler незалежно одна від одної запровадили великі програми по розвитку виробничих систем, схожих на Toyota. Спроби освоїти цю систему робилися в найрізноманітніших галузях: аерокосмічній, споживчих товарів, металообробки, виробництва продукції промислового призначення і т.д.

Успішно скопіювати систему TPS вдалось лише не багатьом виробникам – навіть не зважаючи на те, що компанія не тримає свої методи в секреті. Сотні тисяч керівників, працюючих на тисячах різноманітних заводів, відвідували заводи Toyota в Японії і США. Більшість керівників, розчаровані тим, що не змогли досягти таких же показників, як у Toyota, роблячи висновок, що секрет успіху компанії в культурних традиціях. Проте справа не в цьому. Інші японські компанії, наприклад Nissan і Honda, не відповідають стандартам Toyota, але тим не менш Toyota успішно запровадила систему TPS по всьому світу, включаючи США, де компанія випускає більше мільйонів автомобілів, пасажирських міні-фургонів і вантажівок малої вантажопідйомності.

Філософія TPS базується на безперервному вдосконаленні та повазі до людей, вимоги вдосконалення змушують людей постійно вчитись. TPS – це не сукупність прийомів та методів, а цілісна структура, яку можна уявити як будинок. Слабка ланка руйнує всю систему, у будинку все має бути міцним – і фундамент, і стіни, і дах. [1]

Операції, взаємодії і технологічні маршрути на заводі Toyota строго регламентовані, і в той же час її операції відрізняються значною гнучкістю і адаптивністю. Операції і процеси постійно піддаються випробуванням і переводяться на більш високий рівень ефективності, дозволяючи компанії безупинно впроваджувати нововведення і вдосконалюватися. Щоб розібратися в причинах успіху Toyota, необхідно розгадати парадокс – зрозуміти, що саме строгі вимоги забезпечують гнучкість і творчий підхід.

Знання, що лежать в основі TPS, можна висловити за допомогою чотирьох головних правил. Ці правила визначають процес організації, функціонування і вдосконалення кожної операції, взаємодії і технологічного маршруту для кожного продукту і функції.

Правила виглядають наступним чином:

*Правило 1.* Вся робота повинна бути чітко визначена за своїм змістом, послідовності операцій, термінам і результатам.

*Правило 2.* Кожна взаємодія між клієнтом і постачальником повинна здійснюватися на основі строго визначених норм з обов'язковим додержанням чіткого і однозначного способу розміщення заказів і їх виконання.

*Правило 3.* Технологічний маршрут для кожного продукту і послуги повинен бути простим і строго визначеним.

*Правило 4.* Будь-яке вдосконалення повинно вноситься відповідно до наукового методу під керівництвом наставника на найнижчому рівні організації.

Всі правила потребують включення в операції, взаємодії і технологічні маршрути засобів автоматичного виявлення проблем. Саме постійне реагування на проблеми робить цю на перший погляд жорстку систему настільки гнучкою і адаптивною до мінливих умов. [2]

Працівники Toyota сформулювали певний ідеал, який описує основний характер діяльності виробничої системи Toyota, за якої, клієнт може замовити продукт чи послугу, прибути на завантажувальну ділянку та отримати замовлення відразу, по мінімальній ціні та без дефектів.

Для мінімізації запасів готових виробів виробнича система Toyota в основному орієнтована на виробництво, засноване на замовленнях. Саме тому використовується система «витягування», коли наступні процеси звертаються до попередніх, з тим щоб взяти необхідні вироби для виконання замовлення, що надійшло.

TPS орієнтована на повне виключення втрат і ґрунтується на двох принципах:

- принцип "точно вчасно", коли на виробничій лінії необхідні для збирання деталі виявляються строго в потрібний момент і в строго необхідній кількості, з використанням засобів передачі інформації "канбан";

- принцип автономізації (автоматизації з елементом інтелекту).

Усунення втрат значно підвищує ефективність роботи підприємства. Щоб добитися цього, потрібно виробляти лише необхідну кількість виробів, вивільнивши, таким чином, надлишкову робочу силу.

Основне завдання виробничої системи Toyota - зв'язати воедино і забезпечити вирівнювання, синхронізацію і виробництво в потоці одиничних виробів на більш ранніх процесах.

Сутність TPS розкривається в її принципах, які є основою діяльності всієї системи. У своїй книзі "Дао Toyota: 14 принципів менеджменту провідної компанії світу" Джеффри Лайкер сформулював 14 принципів, які розкривають філософію довгострокової перспективи компанії Toyota:

Принцип 1. Приймай управлінські рішення з урахуванням довгострокової перспективи, навіть якщо це завдає шкоди короткостроковим фінансовим цілям.

Принцип 2. Процес у вигляді безперервного потоку сприяє виявленню проблем.

Принцип 3. Використовуй систему витягування, щоб уникнути перевиробництва.

Принцип 4. Розподіляй обсяг робіт рівномірно (хейдзунка): працюй як черепаха, а не як заєць.

Принцип 5. Зроби зупинку виробництва з метою вирішення проблем частиною виробничої культури, якщо того вимагає якість. Якість для споживача визначає твоє ціннісне пропозицію. Використовуй всі доступні сучасні методи забезпечення якості.

Принцип 6. Стандартні завдання - основа безперервного вдосконалювання і делегування повноважень співробітникам».

Принцип 7. Використовуй візуальний контроль, щоб жодна проблема не залишилася непоміченою.

Принцип 8. Використовуй тільки надійну, випробовану технологію.

Принцип 9. Виховуй лідерів, які досконально знають свою справу, сповідають філософію компанії і можуть навчити цьому інших.

Принцип 10. Виховуй неабияких людей і формуй команди, які сповідають філософію компанії.

Принцип 11. Поважай своїх партнерів і постачальників, став перед ними важкі завдання та допомагай їм удосконалюватися.

Принцип 12. Щоб розібратися в ситуації, треба побачити все своїми очима (Гент генбуцу).

Вирішуючи проблеми та удосконалюючи процеси, ти повинен побачити, що відбувається своїми очима і особисто перевірити дані, а не теоретизувати, слухаючи інших людей або дивлячись на монітор комп'ютера.

Принцип 13. Приймай рішення не кваплячись, на основі консенсусу, зваживши всі можливі варіанти; впроваджуючи його, не зволікай (немавасі).

Принцип 14. Стати студіюючої структурою за рахунок невинної самоаналізу (Хансен) і безперервного вдосконалення (кайдзен).[2]

Саме дотримання цих принципів виділяє компанію Toyota з поміж конкурентів.

Вже сьогодні українські виробники, які вийшли зі своєю продукцією на міжнародні ринки, пересвідчилися, що без впровадження систем управління якістю неможливо знайти торгового партнера, а тим більше завоювати міжнародні ринки збуту і бути там конкурентоспроможними. Саме конкуренція передбачає жорстоку боротьбу за споживача і змушує керівників підприємств шукати нові підходи для виробництва продукції найвищої якості.

Головною проблемою українських підприємств є затратність виробництва. Затратами і

забезпеченням їх відповідності обсягу та організаційно-технічним умовам виробництва слід займатися системно, постійно і цілеспрямовано. Система TPS є саме тим інструментом, з використанням якого можна значно зменшити витрати і суттєво скоротити витрати на українських підприємствах.[3]

Реалізувати систему TPS можна за допомогою відповідних методів управління витратами - таргет-костингу та кайзен-костингу. Суть таргет-костингу полягає у такому: на підставі відомої (чи заданої) ціни реалізації виробу на ринку і бажаної величини прибутку встановлюється цільова собівартість, на досягнення якої надалі спрямовується зусилля всіх служб підприємства, передусім технічних. Застосування цього методу дає змогу не просто мінімізувати затрати, а й довести їх до необхідного рівня. Сутність і філософія кайзен-костингу полягає не в досягненні певної величини граничних витрат (хоча сам метод застосовується для досягнення цільової собівартості), а в постійному і всеосяжному вдосконалюванні якості процесів на всьому підприємстві загалом за участі всіх його працівників. Участь у постійному поліпшенні бізнес-процесів підприємства всіх працівників - від робітників до топ-менеджерів - визначальна риса кайзен-костингу.[4]

Управління витратами за допомогою зазначених методів дозволяє організовано і цілеспрямовано здійснювати політику зменшення собівартості, координувати дії всього персоналу підприємства і спільними зусиллями добиватися поставлених цілей.

Система «Точно вчасно» - ще один інструмент концепції постійного вдосконалення - розроблений в японській автомобільній компанії Toyota. Це -філософія, яка охоплює кожен аспект виробничого процесу - від розробки і продажу продукції до післяпродажного обслуговування. Для того, щоб система «Точно вчасно» дала результати, мають бути поставлені та досягнуті додаткові цілі, до яких належать такі: виключити збої і порушення у всіх процесах виробництва; зробити виробничу систему гнучкішою; звести до мінімуму запаси, усунути всі необґрунтовані запаси [1]. За допомогою системи «Точно вчасно» можна отримати низку важливих переваг, до основних з яких належать зменшення рівня матеріальних запасів у процесі виробництва, закупівель і готових виробів; зменшення розмірів виробничих приміщень, витрат на складування і переміщення матеріалів; зменшення браку, простоїв устаткування і персоналу; підвищення якості вироблюваної продукції, підвищення рівня продуктивності.

Наступною системою, яка як інструмент використовується в концепції постійного удосконалення і обслуговує систему «Точно вчасно», виступає система «Канбан». Ця система регулює кількість продукції, що випускається на підприємстві. Канбан називають сигнальною системою бережливого виробництва, оскільки вона управляє виробництвом також майстерно, як мозок і нервова система організмом людини. Головним завданням цієї системи є запобігання надвиробництва і виробництво тільки необхідної продукції в необхідній кількості і в потрібний час.

На українському ринку існують спроби впровадження певних методів японського менеджменту, проте вони стосуються лише певних аспектів, а не всієї системи вцілому. Застосування систем «Точно вчасно» та «Канбан» на вітчизняних машинобудівних підприємствах дозволить збільшити маневреність виробництва з тим, щоб краще реагувати на зміну споживчого попиту; розширити асортимент продукції, що випускається; спростити систему постачання і об'єднати виробничі процеси в єдине ціле, прив'язавши їх до задоволення потреб споживача; усунути надлишок незавершеного виробництва і виявити джерела прихованих втрат. Проте не потрібно забувати про 14 принципів TPS, котрі дозволяють ефективно використовувати методи японського менеджменту та в сукупності принесуть більше користі, ніж використання лише систем «Канбан» та «Точно вчасно».

**Висновки.** У даній статті були розглянуті основні проблеми, які існують на українських підприємствах у галузі серійного виробництва. Головною проблемою українських підприємств є затратність виробництва, а затратами і забезпеченням відповідності їх рівня обсягу та організаційно-технічним умовам виробництва слід займатися системно, постійно і цілеспрямовано.

Система TPS - це той інструмент, який може знайти застосування на вітчизняних підприємствах у першу чергу. Але механічне застосування системи TPS, як, власне, і інших інструментів цієї концепції на українських підприємствах, не гарантує високої ефективності. Адже успіх в управлінні виробничим підприємством залежить, перш за все, від уміння правильно пристосовувати інструменти цієї концепції до виробничо-ринкових умов, в яких функціонує це підприємство.

### *Література*

1. *Harvard Business Review* Как организовать цепочку поставок/ Пер. с англ. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 207 с.

2. Джеффри Лайкер Дао Toyota: 14 принципів менеджмента ведучей компанії мира /Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 402 с. (Серія «Моделі менеджмента ведучих корпорацій»).
3. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлап'юнов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління затратами підприємства: Монографія. - К.: Лібра, 2007. - 320 с.
4. Пантелеєва Е. Современный японский менеджмент // Управление персоналом. - 2009. - №14. - С.32–33.

УДК 330.322

## АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

*Козак Л.С., кандидат економічних наук  
Петренко О.Т.*

**Постановка проблеми.** Успішне реформування економіки України у нових умовах господарювання вимагає широкомасштабних трансформаційних процесів в усіх сферах суспільного життя. Спрямовані на економічне зростання України суттєві структурно-технологічні зрушення передбачають потужне фінансове забезпечення. Такі процеси, як структурне та якісне оновлення виробництва і створення ринкової інфраструктури відбуваються здебільшого шляхом інвестування. Чим активнішим є інвестиційний процес в країні, тим швидше здійснюються ефективні ринкові перетворення. Метою дослідження є оцінка сучасного стану інвестиційного процесу в Україні. Актуальність статті обумовлена необхідністю активізації інвестиційної діяльності для забезпечення економічного зростання.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Сучасний стан процесу інвестування в Україні вивчають такі вітчизняні вчені, як А. А. Чухно, В. М. Геєць, І. О. Лютий, М. І. Крупка, Т. Г. Затонацька, Д. М. Черваньов, Данілов О.Д., Івашина Г.М та ін.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Україна пройшла важливі етапи на шляху до інтеграції в світовий економічний простір:

- 1 березня 1998 року набула сили Угода про партнерство і співпрацю з Європейським Союзом;
- ЄС і США надали Україні статус країни з ринковою економікою;
- Сенат США скасував поправку Джексона-Веника щодо України;
- підписано міждержавні угоди щодо сприяння і взаємний захист інвестицій з 70 країнами світу;
- укладено 60 міжнародних договорів про уникнення подвійного оподаткування практично зі всіма країнами СНД, Європи, багатьма країнами Азії, Північної і Південної Америки і кількома країнами Африки;
- 16 травня 2008 року Україна набула статус члена СОТ. Вступ України до СОТ дає позитивний сигнал для активізації співпраці між Україною і ЄС по всіх напрямках, а також в інвестиційній сфері.

Активізація інвестиційної діяльності належить до системних питань, вирішення яких має здійснюватися на державному рівні.

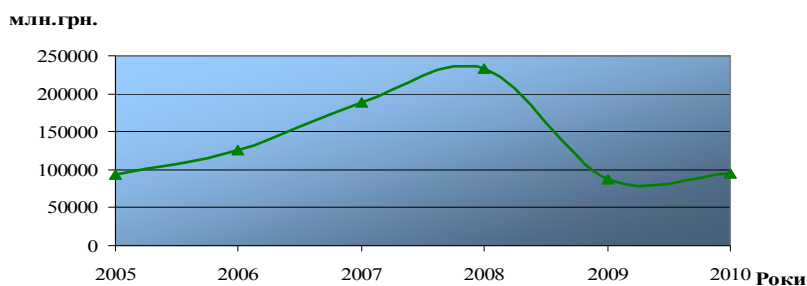


Рис. 1 Динаміка інвестицій в основний капітал (за даними Держкомстату станом на 01.10.2010)