

2. Годин В. В. Информационное обеспечение управленческой деятельности: учебник / В. В. Годин, И. К. Корнеев. – М.: Мастерство; Высшая школа, 2001. – 240 с.
3. Денисенко М. П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М. П. Денисенко, І. В. Колос // Економіка і держава. – 2006. – №7. – С. 19–24.
4. Кулицький С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління / С. П. Кулицький. – К.: МАУП, 2012. – 426 с.
5. Кошевий М. М. Методичні засади оцінки економічної стійкості підприємства // Таврійські економічні наукові читання: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: у 2 ч. (м. Київ, 10–11 лютого 2017 р.). – К.: Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 2017. – Ч. 2. – С. 6–9.
6. Корнеев Ю. О. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності / Ю. О. Корнеев // Вісник НАН України. – 2008. – №5. – С. 24–31.
7. Рожнов В.С. Информационное обеспечение хозяйственной деятельности предприятия / В.С. Рожнов. – М.: Финансы и статистика, 1987. – 144 с.

Приходько Є. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІН-ВИРОБНИЦТВА НА ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Державні підприємства України безпосередньо підпорядковуються тим чи іншим міністерствам/відомствам. Аналізуючи звіт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України можна побачити, що більшість державних підприємств є збитковими [1]. До причин збитковості цих підприємств можна віднести недосконалість менеджменту та обмежений доступ до інвестицій. Відповідно все більшої актуальності набуває питання реформування державних підприємств.

Зазначені підприємства були створені ще за часів СРСР. До теперішнього часу на них не відбувалося значних реформвань, при цьому це стосується не лише залучення інвестицій чи покращення якості роботи, а й сфери менеджменту. Саме тому, важливим є розгляд можливості впровадження на державних підприємствах принципів «ощадливого виробництва», так званого «лін-виробництва» (від англ. «lean» – пісний, стрункий). Вказаний принцип був розроблений компанією Toyota, яка є однією з найбільших виробників автомобілів у світі. Застосування принципів лін-виробництва дозволило Toyota, за незначний проміжок часу, перетворитися з компанії, яка виробляла ткацьке обладнання, на одного з найпотужніших гравців на ринку виробництва автомобілів.

Унікальність методики Toyota полягає в особливій корпоративній культурі, яка відображається у всьому процесі підприємництва: від конструювання до виробництва і реалізації продукції та від співпраці з контрагентами до програми лояльності покупців. Фундаментом цієї культури є постійне прагнення до самовдосконалення. Однак, цей процес постійного прагнення до покращення не

можливий без залучення внутрішніх ресурсів підприємства (в першу чергу трудових). Тому задачею та основною методою лін-виробництва є залучення всього персоналу до покращення процесів з метою постійного самовдосконалення і росту ефективності. Це досягається через ефективний розвиток і максимальну реалізацію людського потенціалу, на основі взаємної поваги власників, менеджменту і працівників [2].

Привабливість лін-виробництва для державних підприємств України полягає у постійному процесі самовдосконалення. Ця привабливість полягає в тому, що, за роки існування, всі підприємства мають велику інтелектуальну базу виробництва та персонал, який працює багато років, досконало знає весь процес виробництва, його недоліки і вузькі місця. Саме працівники нижчої ланки (робітники) і можуть стати рушійною силою змін через впровадження новаторських ідей та покращення виробничих процесів.

Зазначений процес має і зовнішню сторону – спонукання працівників до розробки та впровадження нових ідей. На цьому етапі повинні включитися менеджери середньої та вищої ланки. Їх роль полягає в тому, що вони мають розробити чесну та прозору систему мотивації працівників. Для цього пропонується розпочати процес впровадження лін-виробництва на державних підприємствах, яке допоможе у навчанні менеджерів середньої ланки принципів лідерства. Цей процес потребує політичного рішення вищого менеджменту підприємства на початку впровадження змін. Адже саме керівництво породжує чи не найбільшу перешкоду процесу впровадження змін. Також негативний вплив на впровадження змін мають й постійні зміни в керівництвах державних підприємств. І тут завдання кожного нового керівника не перекреслити ті позитивні зміни, які відбулися за його попередника.

На державних підприємствах України також можна впровадити принципи проектного менеджменту, які притаманні й підприємству Toyota. Навчання особливостям цього процесу мають проходити всі без виключення працівники. При цьому пропонується залучати до розробки концепції проекту тих працівників, які мають безпосереднє відношення до його реалізації. Починати процес необхідно з невеликих проектів. Наприклад, покращення умов праці на робочому місці, впровадження принципу 5S, розробка стандартного вигляду компоновки робочого місця тощо. Використання принципів проектного менеджменту має багато позитивних особливостей. По-перше, залучення працівників до впровадження змін навчить їх принципам та методам розробки і впровадження змін в подальшому. По-друге, маючи зазначені навички працівники зможуть розробляти та впроваджувати більш складні та технологічні зміни. По-третє, впровадження тактики малих кроків, послабить супротив всього підприємства до більш радикальних змін.

До процесу впровадження проектного менеджменту необхідно залучати працівників нижчої ланки та заздалегідь навчених лідерів середньої та вищої ланки. Всі учасники процесу впровадження принципів проектного менеджменту повинні мати достатню мотивацію. При цьому, наявність мотивації вимагає застосування наступного принципу лін-виробництва – наявність чіткої, зрозумілої та вигідної для всіх учасників цілі і стратегії розвитку підприємства, де кожен розуміє свій вклад в процес досягнення стратегічних цілей, а також результати, які він, при цьому, отримає. Цей процес вимагає максимально можливої відкритості для кожного конкретного підприємства, а в першу чергу, перед своїми працівниками. Проте, далеко не всі підприємства мають чітку сформульовану стратегію розвитку. Більшість обмежуються лише декларуванням місії та цілей свого розвитку. Щодо відкритості, то цей процес є доволі складним. Це викликано тим, що велика кількість підприємств мають тіньову та корупційну складові будуть мати шалений спротив для впровадження відкритості. Процес навчання проектного менеджменту має впроваджуватись через дії, які направлені на постійне покращення.

Ще один з принципів лін-виробництва, який можна впровадити на державних підприємствах, це принцип стандартизації та візуалізації всіх виробничих процесів. Запровадження цього принципу не потребує значних матеріальних затрат, тому що на підприємствах за час роботи вже сформовані правила та інструкції. Єдиний їх недолік у тому, що більшість цих інструкцій довгий час не оновлювалися і втратили свою актуальність. Процес оновлення цих правил та інструкцій пропонується розглядати, як один з видів проектів. Під час їх оновлення слід залучати до розробки й працівників, на яких поширюється дія цих інструкцій та правил. Це дозволить розглядати виробничий процес з різних точок зору, виявити та усунути можливі недоліки. Головним при цьому є врахування зауважень всіх учасників процесу, що надасть можливість підготувати та залучити працівників до більш значних змін. Єдиною перешкодою в процесі оновлення інструкцій є те, що частина з них побудована на основі державних стандартів або інших регуляторних актів. Це потребує актуалізації самих стандартів, які є сферою відповідальності органів державної влади.

Таким чином, розглянуті основні принципи лін-виробництва компанії Toyota можуть бути впроваджені й на українських державних підприємствах. Їх позитивними особливостями є те, що вони: по-перше, не потребують великих капіталовкладень для впровадження; по-друге, покликані закласти основу для більш глибоких змін; по-третє, дають змогу навчити і підготувати персонал підприємства до впровадження більш значних змін та стануть сильним мотивуючим фактором для працівників у напрямі постійного підвищення ефективності роботи.

Список використаних джерел:

1. Аналітичний огляд державних підприємств «ТОП-100: Огляд найбільших державних підприємств України за 2016 рік». – К.: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. – 53 с.
2. Лайкер Д. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер, М. Хосеус. – М.: ООО «Альпина», 2011. – 254 с.

Пустовий М. Д., к. е. н. Гвініашвілі Т. З.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОБЛЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЇХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

На сучасному етапі розвитку передумовою процвітання промислових підприємств є зростання інноваційно-інвестиційної активності за умов нестабільності ринкового середовища, зростаючого впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Передумовою розвитку промислових підприємств є модернізація їх діяльності, впровадження інновацій задля отримання бажаного фінансового ефекту. Саме підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності сприятиме відновленню фінансово-господарської, виробничої діяльності.

Різні люди на різних рівнях в організаційній структурі підприємства мають різні навички і знання. Їх рівень життя і набір поділюваних ними цінностей різняться, тому і потреби їх різні. Навіть у одних і тих же працівників потреби і змінюються з часом. Отже, використання одного і того ж шаблону мотивації і стимулювання для різних працівників або навіть для одних і тих же працівників, але протягом тривалого періоду часу, безумовно, не зможе задовольнити їх різноманітні потреби. Відповідно до цього важливим принципом реалізації пропонованого підходу є динамічність, тобто зміна в часі методів стимулювання і мотивації працівників підприємства.

Для виявлення актуальних потреб працівників підприємства необхідно створити ефективну систему спілкування для збору зворотного зв'язку від них. Невдоволення і скарги працівників будуть впливати на ентузіазм в роботі. Створення ефективних каналів комунікації і зворотного зв'язку – важливий крок в мотивації. Менеджери можуть створити електронну пошту для збору зворотного зв'язку від працівників підприємства, на яку кожен зможе відправляти повідомлення, в яких буде висловлювати свою думку і побажання.

Працівники зможуть звернутися до начальства, коли будуть стикатися з труднощами. Ще одним важливим принципом є Інтегроване використання різних методів матеріального і нематеріального стимулювання і мотивації. Сучасне підприємство, спираючись тільки на методи матеріальної мотивації та