

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА

### PROVIDING EFFECTIVE FUNCTIONING OF DOMESTIC ENTERPRISES UNDER ACCOUNT OF IMPLEMENTATION OF PROTECTIVE PRODUCTION

УДК 658(477)

**Каличева Н.Є.**

к. е. н.,  
доцент кафедри  
економіки та управління виробничим і  
комерційним бізнесом  
Український державний університет  
залізничного транспорту

**Мельник О.А.**

магістр  
Український державний університет  
залізничного транспорту

**Подольчук А.М.**

магістр  
Український державний університет  
залізничного транспорту

*Стаття присвячена питанням ефективності управління на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції «ощадливе виробництво». Саме концепція ощадливого виробництва є породженням західної промислової культури, синтезом та узагальненням низки передових управлінських практик Сходу й Заходу. У статті зазначено, що більшість підприємств лише частково впроваджує ощадливе виробництво. Визначено, що головним фактором, який має значний вплив на ефективність виробництва, є персонал. Отже, ощадливість перетворюється на міжнародну філософію менеджменту з формуванням відповідних підходів у корпоративній культурі.*

**Ключові слова:** управління, ощадливе виробництво, підприємство, витрати, культура, ефективність.

*Стаття посвящена вопросам эффективности управления на отечественных предприятиях с применением концепции «бережливое производство». Именно концепция бережливого производства является порождением западной промышленной культуры, синтезом и обобщением ряда передовых управленческих практик Востока и Запада. В статье отмечено, что большинство*

*предприятий частично внедряет бережливое производство. Определено, что главным фактором, который имеет значительное влияние на эффективность производства, является персонал. Итак, бережливость превращается в международную философию менеджмента с формированием соответствующих подходов в корпоративной культуре.*

**Ключевые слова:** управление, бережливое производство, предприятие, расходы, культура, эффективность.

*The article is devoted to the issues of management efficiency in domestic enterprises using the concept of "lean production". It is the concept of lean manufacturing that is the product of Western industrial culture, the synthesis and synthesis of a number of advanced management practices in the East and the West. The article noted that the majority of enterprises partially introduce lean production. It is determined that the main factor that has a significant impact on production efficiency is personnel. Therefore, thrift is transformed into an international management philosophy with the formation of appropriate approaches in corporate culture.*

**Key words:** management, lean production, enterprise, expenses, culture, efficiency.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах економічного розвитку суспільства підприємницька діяльність є одним з найвагоміших важелів, що зумовлює розвиток економіки держави. Результатами підприємницької діяльності є задоволення потреб споживачів шляхом вироблення товару чи надання послуги, обіг грошової маси в країні, створення робочих місць та багато інших важливих економічних процесів, що сприяють підвищенню рівня життя населення [1].

На даному етапі успішне функціонування підприємств у ринковій системі в Україні є можливим лише за умови ефективного використання усіх видів ресурсів та підвищення оперативності управління організацією. Останнім часом розроблена велика кількість теорій і концепцій (шість сигм, теорія обмежень, ощадливе виробництво, тотальна оптимізація виробництва тощо), що спрямовані на підвищення керованості підприємства та покращення ефективності його діяльності.

Серед усіх розглянутих концепцій найбільш перспективною для українських підприємств є концепція ощадливого виробництва, тому що вона враховує стратегічні цілі підприємства та дає можливість комбінувати вищезазначені підходи до підвищення ефективності роботи.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання ефективного розвитку підприємств із застосуванням сучасних управлінських концепцій розвитку, зокрема ощадливого виробництва, висвітлено в роботах В.Д. Лисицина, У. Левінсона, Р. Рерика, Д. Шехватова, В.О. Зубенко та інших науковців [2–6].

Потрібно відзначити, що теорія ощадливого виробництва сприяє практичному покращенню діяльності підприємств за рахунок усунення деяких або навіть усіх понаднормових витрат. Але вітчизняні підприємства досить повільно впроваджують методику ощадливого виробництва у свою діяльність через відсутність дієвих пропозицій, які б враховували специфіку їх діяльності в сучасних умовах господарювання.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей впровадження ощадливого виробництва як однієї з найбільш прийнятних для вітчизняних підприємств бізнес-концепцій у сфері покращення управлінської діяльності.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Процес організації ощадливого виробництва орієнтований на виключення з виробничого процесу усього, що не створює цінності (корисності) для продукції чи послуг, які надаються, а також того, що не створює необхідних умов для створення цієї цінності (корисності) [7].

Необхідно зазначити, що сьогодні ошадливе виробництво застосовують близько 100% японських компаній, 72% компаній США, 56% компаній Великобританії, 55% компаній Бразилії, 42% компаній Мексики, тоді як в Україні принципи ошадливого виробництва запроваджують лише деякі підприємства. Хоча для українських компаній перехід на ошадливе виробництво був би логічним через бажання бути конкурентоспроможними на світовому ринку та з огляду на значне підвищення вартості на матеріали та енергоресурси.

Практичне впровадження ошадливого виробництва на вітчизняних підприємствах іноді є досить сумнівним, адже ошадливе виробництво не має національних чи територіальних обмежень. А головною складністю його запровадження є зміна бачення менеджерів щодо організації виробництва та управління, розуміння того, що насправді приводить до значних витрат під час виробництва товару чи надання послуги. Проте, на жаль, здебільшого керівники беруть за основу лише деякі підходи ошадливого виробництва та намагаються адаптувати їх до умов власного виробництва.

Нині існує два підходи до оптимізації витрат, а саме управлінський та технологічний [3]. За технологічного підходу підвищення ефективності роботи підприємства відбувається перш за все за рахунок технологічних інновацій. Недоліком цього підходу є те, що впровадження сучасних технологій (закупівля сучасних, більш швидкісних ліній, суцільна автоматизація виробництва) не впливає на систему управління виробництвом.

Управлінський підхід розглядає оптимізацію виробництва насамперед з точки зору управління витратами, тільки за необхідності вимагає модернізації виробництва. Це означає, що навіть якщо підприємству знадобляться будь-які технологічні новації, то рішення про них має прийматися тільки після створення системи управління виробництвом та визначення справді критичних місць, які вимагають технологічного вдосконалення. Це пов'язане з тим, що оновлення технологій та основних фондів є процесом, який дорого коштує, тому вимагає детального опрацювання й точного розуміння того, навіщо він реалізується, якого ефекту буде досягнуто.

Створення концепції ошадливого виробництва є саме управлінським підходом. Розглянемо, чим же є ошадливе виробництво, яку користь дає його впровадження.

До основних інструментів ошадливого виробництва відносяться [2; 4]:

- кайдзен (Kaizen) – філософія безперервного вдосконалення, поліпшення невеликими кроками, на противагу масштабним і дорогим інвестиціям;
- карта потоку створення цінності (Value Stream Mapping, VSM);
- управління всім ланцюгом поставок (Total Flow Maintenance, TFM), поставка виробів «точно вчасно» (Just-in-Time, JIT);

- впорядкування (5S);
- швидке переналагодження (Single-Minute-Exchange-of-Die, SMED);
- догляд за обладнанням силами самих операторів (Total Productive Maintenance, TPM).

Потрібно відзначити, що окремі елементи ошадливого виробництва у свій час впроваджувались на вітчизняних підприємствах, але за всієї логічності ошадливого виробництва («знайди втрату і усунь її») спроби його впровадження в повному обсязі найчастіше зазнають невдачі, оскільки акцент робиться на оволодінні кількома практичними інструментами, а сама трансформація компанії при цьому не відбувається.

Таким чином, для повноцінного впровадження концепції ошадливого виробництва на вітчизняних підприємствах необхідне формування нової корпоративної культури, в якій будуть присутні такі складники [4]:

- 1) здатність створювати системи «виявлення» операційних проблем і вирішувати їх в момент та в місці їх появи;
- 2) здатність обмінюватися знаннями, отриманими в ході вирішення проблем, в масштабі всієї компанії, а також розвивати у співробітників вміння та навички швидкодії;
- 3) визнання того, що менеджери не знають усіх відповідей на всі питання, одночасне заохочення пошуку рішення й передача відповідних повноважень.

Компаній, готових змінювати корпоративну культуру, дуже мало не лише в нашій країні, але й в усьому світі. Тому здобутки під час впровадження ошадливого виробництва є досить слабкими. Багато підприємств не готові змінювати докорінно культуру, а здебільшого застосовують короткострокові програми зниження витрат чи збільшення обсягів виробництва/надання послуг, що реалізуються через керівну вертикаль, жорстко керовану керівництвом, що не вимагає навчання широкого кола співробітників. Це не буде ошадливим виробництвом (хоча при цьому можуть використовуватись окремі його інструменти), але дасть відносно швидкий, хоча й нетривалий ефект.

Останнім часом в Україні, як і в країнах колишнього Радянського Союзу, істотно збільшився інтерес до питань менеджменту, управління підприємствами, перетворення організаційних структур компаній. На жаль, цей інтерес почав виявлятися нещодавно.

У світовій практиці за останній час створено безліч нових концепцій і методів менеджменту, зокрема реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), загальне управління якістю (TQM), збалансована система показників (BSC), статистичне управління процесами (SPC), коучинг, моделі міжнародних стандартів ISO 9000, ISO 14000, ХАССП, «П'ять S», «Шість сигм». Країни пострадянського простору не мають своїх розробок у цій галузі, адже

відсутні напрацьовані виробничі традиції, школи, досвід попередників, немає налагоджених систем менеджменту. Тому українським управлінцям належить багато що освоїти із зарубіжних методик, щоб вижити й зберегти конкурентоспроможність.

Безпосередньо концепція ошадливого виробництва є породженням західної промислової культури, синтезом та узагальненням низки передових управлінських практик Сходу й Заходу. Вона включила до свого арсеналу інструменти TPS і пом'якшила, а десь і обмежила (наприклад, довічне наймання) суто японські ментальні умови. При цьому в європейській бізнесовій традиції, наслідуючи Японію, акцентують увагу на мотивації персоналу, зокрема на його участі у створенні оптимальних форм праці. У США ошадливе виробництво передбачає приділення набагато меншої уваги мотиваційній складовій в організації виробництва, ніж в Європі. Підхід компаній США базується на можливості набору працівників невисокої кваліфікації та їхній прискореній підготовці відповідно до потреб швидкого зростання виробництва. Отже, світовий досвід показує, що налагоджене й ефективне виробництво дає змогу будь-якій компанії досягти стратегічних цілей [8].

Якщо спочатку ошадливе виробництво в Японії та на Заході застосовували в галузях із дискретним виробництвом, передусім в автомобілебудуванні, то пізніше концепція була адаптована до умов безперервного виробництва та впроваджена в торгівлі, сфері послуг, комунальному господарстві, сфері охорони здоров'я, збройних силах і державному секторі. Дотримуючись її положень, деякі європейські енергетичні компанії вже зменшили витрати на мільйони доларів.

Привабливість ошадливого виробництва полягає в тому, що система на 80% складається з організаційних заходів і лише на 20% – з інвестицій у технологію. Поступово ошадливість перетворюється на міжнародну філософію менеджменту (Lean Philosophy), спосіб мислення (Lean Thinking) і навіть культуру (Lean Culture) сучасного суспільства.

Головним в ошадливій культурі є спірання на людський чинник, колективну роботу. Суттєву підтримку цього забезпечує емоційне залучення працівників до життя компанії за методом коучінгу. Іншим важливим рушієм є постійне прагнення досконалості, поліпшення стану за допомогою поступових, але безперервних покращень (кайдзен). Ошадливість охоплює не лише саме підприємство, організацію, але й клієнтів та постачальників, поширюючись на все суспільство.

На даному етапі культура нашої країни загалом дуже далека від поняття «ошадливість» [9]. Конкурентна перевага українських підприємств може бути забезпечена тільки високою якістю та

низькими витратами. Тому сьогодні потрібно переглянути всю організацію виробництва, щоб виключити всі види витрат.

Найсерйознішою проблемою впровадження ідеології Lean на українських виробництвах є бар'єр у свідомості людей. Ідеологія ошадливого виробництва передбачає, що людина, яка приходить на підприємство, повинна робити те, що необхідно на даний момент, бути універсальним працівником, наприклад сьогодні працювати на одній ділянці, завтра – на іншій. В Україні багато людей вважають, що якщо вони мають певну спеціальність, то не повинні займатися більше нічим іншим, не хочуть вчитися, перебудовуватися.

Важливою частиною мотивації ошадливого виробництва є система оплати праці. Найчастіше в Україні використовується відрядна система оплати, яка не відповідає принципам ошадливого виробництва, тому що, вводячи таку систему, керівництво перекладає відповідальність за ефективну організацію праці на плечі менеджерів середньої ланки. Дуже складно під час побудови ошадливого виробництва знайти грамотного керівника. В управлінні виробничим персоналом існує своя специфіка. Звідси випливають особливості, що виникають в процесі підготовки керівників для виробництва [10; 11].

Все ж таки українські підприємства повільно, але цілеспрямовано рухаються до ошадливості. Цьому сприяють різні передумови та обставини:

1) багаторічна практика діяльності за часів планової економіки в умовах постійної боротьби за економію ресурсів;

2) приватна власність на засоби виробництва за ринкових умов господарювання, що вимагає максимально раціонального використання ресурсів;

3) спричинення ринковими умовами появи та розвитку підприємництва як необхідної складової ринкового механізму господарювання, природа якого сама по собі спрямована на максимальне використання всіх наявних та створення нових можливостей, а також на виявлення наявних або лише потенційних втрат і запобігання їм.

Ці обставини спонукають вітчизняні підприємства, тобто їхніх власників і керівників найвищих ланок, ініціювати проекти впровадження найбільш актуальних сьогодні інструментів управління, заснованих на ідеології ошадливості. Нині вітчизняні промислові підприємства та корпорації впроваджують окремі інструменти ошадливого виробництва та реалізують проекти, які за певними ознаками можна розглядати як початок переходу до управління на засадах ошадливості [6].

Можна також стверджувати, що український бізнес проявляє до принципів ошадливого виробництва дуже великий інтерес, що виявляється в проведенні конференцій, круглих столів та інших

організаційних заходів з обміну досвідом, активними учасниками яких є представники вищої та середньої ланок менеджменту українських та міжнародних компаній, що працюють в Україні.

Загалом можна відзначити, що ідеї ощадливості вже прийняті багатьма українськими компаніями. На них впроваджуються принципи та інструменти ощадливого виробництва, проте здебільшого вони ще не готові публічно заявляти про власні здобутки в цьому напрямі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проаналізувавши ситуацію, що склалася в Україні, можемо сказати, що в нашій країні вже з'явилися реальні можливості для застосування концепції ощадливого виробництва, хоча вони досить обмежені. Lean production вже впроваджують деякі підприємства, що стало наслідком усвідомлення важливості менеджменту якості. Великим кроком є той факт, що керівники компаній розуміють необхідність здійснення обдуманих і систематизованих дій для поліпшення роботи підприємства.

Однак поширення концепції Lean обмежується фінансовими проблемами фірм і неповним усвідомленням важливості застосування системи. Деякі керівники намагаються впровадити лише окремі елементи системи, сподіваючись отримати значний результат. Деякі з них недостатньо відповідальним та скрупульозним чином стежать за її впровадженням, через що зазнають фінансових збитків.

Необхідно завжди пам'ятати про те, що цінність товару або послуги визначає споживач, адже це те, за що споживач готовий заплатити гроші, тобто цінні для нього характеристики продукту. На думку споживача, виробник існує для задоволення його, споживача, потреб. Виробник основним завданням має отримання прибутку. Дуже часто виробники забувають, що джерелом прибутку є саме споживач, а для збільшення прибутку застосовують методи, які ніяк не пов'язані з інтересами споживача, в результаті чого відстань між баченням характеристик продукту споживачем і виробником постійно зростає.

Таким чином, для успішного впровадження вищезазначеної системи керівництво компанії має дуже серйозно ставитися до нововведень, ставити цілі постійного поліпшення, цікавитися досвідом подібних вітчизняних та закордонних підприємств. Тільки тоді використання принципів ощадливого виробництва дасть значні результати.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Каличева Н.Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. Наука й економіка. 2015. Вип. 4 (40). С. 117–120.
2. Лисицин В.Д., Лисенко О.І., Вовк Ю.С. Роль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства. 2009. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_1/Lisenko\\_109.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_1/Lisenko_109.htm).
3. Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. Москва: Стандарты и качество, 2007. 272 с.
4. Шехватов Д. Бережливое производство как элемент стратегий Кайдзен. 2012. URL: [http://www.iteam.ru/publications/logistics/section\\_79/article\\_3093](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_79/article_3093).
5. Зубенко В.О., Григорян М.Л. Визначення особливостей впровадження концепції «ощадливе виробництво» на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 49. С. 92–95.
6. Зубенко В.О., Чесноков С.М. Ключові аспекти концепції «ощадливе виробництво» для підприємств залізничного транспорту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 77–79.
7. Каличева Н.Є., Науменко М.О. Техніко-економічні особливості застосування концепції «бережливе виробництво» на підприємствах залізничного транспорту. Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики: тези доповідей за матеріалами одинадцятої науково-практичної конференції. Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. праць. № 50. Харків: УкрДАЗТ, 2015. С. 130.
8. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. № 36. Харків: УкрДАЗТ, 2011. С. 100–105.
9. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.
10. Компанієць В.В. Стратегія людського розвитку та зміни у підготовці кадрів залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. № 31. Харків: УкрДАЗТ, 2010. С. 204–212.
11. Каличева Н.Є., Ампілогов М.К. Вплив соціальної відповідальності на ефективний розвиток підприємств залізничного транспорту. Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Вип. 2 (64). Київ: Національний авіаційний університет, 2018. С. 53–57.