

УДК 658.5:338.1

Кедич А.С., магістр спеціальності 073 Менеджмент**Науковий керівник: Трифонова О.В., д.е.н., професор кафедри менеджменту***(Національний технічний університет «Дніпровська політехніка, м. Дніпро, Україна)*

ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА У ДІЯЛЬНІСТЬ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасній економічній ситуації, в якій опинилися господарюючі суб'єкти, однією із затребуваних стратегічних методологій управління є ошадливе (бережливе) виробництво. Дана концепція як система принципів, методів та прикладних інструментів, впродовж останніх років активно освоюється на вітчизняних підприємствах. Вона базується на розвитку їх здатності систематично підвищувати продуктивність праці, знижувати собівартість продукції, зменшувати терміни поставок, знижувати інші витрати і втрати виробництва.

На перший погляд, ошадливість - це економія, скупість. Насправді, ошадливе виробництво працює не зі скороченням витрат, що могло б призвести до зниження якості продукції, а зі скороченням втрат, які є на кожному робочому місці незалежно від профілю діяльності організації. Такий підхід дозволяє підвищити якість виробленої продукції і послуг, забезпечити зростання продуктивності праці і рівня мотивації персоналу, що, зрештою, відбивається на зростанні конкурентоспроможності підприємства.

Принципи та підходи ошадливого виробництва успадковані від виробничої системи Тойота (Toyota Production System TPS). На Заході вона називається Lean production.

Основні принципи концепції ошадливого виробництва представляються як постулати, які визначають основну ідею, задум, розуміння яких створює підґрунтя для усвідомлення керівником необхідності реалізації змін на підприємстві. Такими принципами є: визначення цінності для клієнтів, картування потоку цінностей, забезпечення його безперервності, управління потоком на засадах тягнучої системи, постійна робота над удосконаленням з метою недопущення втрат на шляху просування продукту до споживача [1].

Розуміючи основну ідею та принципи ошадливого виробництва, нескладно уявити дану концепцію виключно як теоретичну. Проте досвід провідних підприємств України доводить успішність її практичної реалізації. Примітно, що більшість з цих компаній увійшли до рейтингу Next250, тобто списку найбільш перспективних малих і середніх компаній в Україні. Так, наприклад, за даними Lean Institute Ukraine [2], впровадження принципів, інструментів та методів Lean мислення дозволило ТОВ «ІНТЕРОКО» - компанії, яка є дистриб'ютором великої мережі національних та мультибрендових виробників і відома на ринку під брендом «Люксоптика», збільшити ефективність потоку з 25% до 88%, час виконання всіх процесів скоротити в 4 рази.

Керівництво компанії «Vivotech» - виробника з'єднувачів імпоста в Україні для більшості брендів віконних профілів, звітує про зниження собівартості на 32%, зменшення складських запасів в 3 рази, оптимізацію переміщення співробітників по виробництву на 41%.

Компанія ODW-ELEKTRIK - інноваційний партнер з розвитку і постачальник високоякісних кабелів, соленоїдів і мехатронних систем, який розробляє і виробляє високоякісну продукцію в п'яти регіонах: Німеччина, Угорщина, Україна, Північна Македонія і Мексика, вже понад 15 років впроваджує принципи ошадливого

виробництва і готова ділитися власним досвідом під час організації так званих Lean-турів про збільшення ефективності потоку майже на чверть і ефективні методи підвищення мотивації персоналу.

За допомогою Lean-підходу за два роки в компанії Arpal, яка спеціалізується на переробці деревних відходів в тверде органічне паливо під піролізні і твердопаливні котли, каміни, печі а також для виробництва деревного вугілля, наростили кількість виробленої продукції: якщо у 2020-му 37 працівників виготовляли 20 т продукції, то станом на кінець 2022-го 46 працівників генерували результат у 55 т. Тобто продуктивність зросла вдвічі. Також вдалося скоротити час очікування клієнтів: якщо раніше чекати доводилось у середньому п'ять – сім тижнів, то зараз 60% замовлень віддають одразу, а ще 40% – за три тижні. Зменшилась і кількість браку: якщо кілька років тому мало місце 50–60 бракованих деталей на місяць, то нині ця цифра не перевищує десять [1].

Крім вітчизняних організацій, заслуговує на вивчення досвід провідних європейських, американських, японських компаній, які мають багаторічну історію впровадження Lean мислення та є еталонами ефективності у тих галузях, які вони представляють. Мова йде і про автомобілебудування, хімічну, металургійну промисловість, виробництво одягу, ліків, продуктів харчування тощо.

Проте виникає закономірне питання: використання яких саме методів та інструментів дозволяє перевести принципи ощадливого виробництва з площини теорії до успішного практичного використання?

Вивчення цього питання дало можливість сучасним дослідникам прийти до висновку, що різні методи походять з різних країн і тому їх доцільно поділити принаймні на дві групи [4]:

– японські методи ощадливого виробництва: 5S (упорядкування), VSM (карти потоку створення цінності), Just-in-time (точно вчасно), Kanban (карткова система передавання інформації), SMED (швидке переналагоджування устаткування), Jidoka (правило зупинки процесу за неякісної роботи), TPM (всезагальний догляд за обладнанням), 5 W (техніка вирішення проблем), Poka-Yoke (засоби захисту від помилок), Andon (техніка візуалізації оперативного управління), SOP (карти стандартних операцій), Kaizen (представлення пропозицій з удосконалень);

– американські методи ощадливого виробництва: Just-in-time (точно вчасно), Visual Management (техніка візуалізації оперативного управління).

Отже, використання цих методів дає можливість досягти цілей пошуку внутрішніх резервів ефективності діяльності організацій, що, в свою чергу, актуалізує задачу набуття нових компетенцій, професійного навчання менеджерів різних функціональних підрозділів на різних рівнях.

Список використаних джерел:

1. Лін-Мислення (Lean production / Lean manufacturing). Офіційний сайт Lean Institute Ukraine. URL : <https://lean.org.ua/oLean>
2. Lean-кейси. Офіційний сайт Lean Institute Ukraine. URL : <https://lean.org.ua/lean-case>
3. Шлях Toyota. Офіційний сайт «Forbes Ukraine». 11.09.2023. URL : <https://forbes.ua/business/lean-management-v-dii-yak-yaponska-sistema-postynogo-vdoskonalennya-dopomogae-ukrainskim-virobnitstvam-stavati-efektivnimi-keysii-arpal-progressive-lviv-harleyampcho-08092023-15870>
4. Колос І.В. Типологія методів ощадливого виробництва. (2017). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. (8). URL : https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/8_2017/28.pdf.