

Кваша О.І., Бондар-Підгурська О.В. Реалізація концепції «LEAN PRODUCTION» як спосіб заощадження у національному виробництві. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали Х Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції (18-19 квітня 2018 р., м. Харків). Харків: ХНУБА, 2018. Частина 1. С.129-132

## **РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ «LEAN PRODUCTION» ЯК СПОСІБ ЗАОЩАДЖЕННЯ У НАЦІОНАЛЬНОМУ ВИРОБНИЦТВІ**

Магістрантка, МАМ-51 О.І. Кваша  
к.е.н., доцент О.В. Бондар-Підгурська,  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський Університет економіки і торгівлі»

Розвинені країни, такі як Японія, Китай, Німеччина, США, Великобританія, успішно їх застосовують і тому їм вдається займати перші позиції на світовому ринку у різних сферах діяльності, що є показником успішної дії цього методу. В Україні інтерес до оптимізації управління виробничим процесом з'явився тільки нещодавно. У квітні 2010 року Українська асоціація якості провела практикум “Ощадливе виробництво (Lean Production): основні принципи та шляхи застосування”, присвячений одному з найпрогресивніших підходів до менеджменту та управління якістю [3].

Отже, в період нестачі ресурсів та намаганням української спільноти реалізувати модель сталого розвитку економіки набувають актуальності впровадження концепції «lean production» у національному виробництві.

Ощадливе виробництво (англ. lean production або lean manufacturing) – це концепція, яка ґрунтується на прагненні підприємства ліквідувати всі види витрат за допомогою залучення у процес управління кожного працівника та максимальної орієнтації на споживача, що передбачає виробляти стільки продукції, скільки вимагає ринок. Її розробив Таїті Оно (Taiichi Ohno) ще у 1950-ті роки на японському підприємстві Тойота (Toyota Motor Corporation). Пізніше вона була адаптована під американські компанії та отримала назву Lean Production. Ще Генрі Форд намагався донести принципи ощадливого виробництва до бізнес-спільноти, проте тоді суспільство не було готовим сприйняти його думки. Впровадивши ідеї “у дію”, японці вже вкотре переконали людство, що вони з успіхом вміють не тільки генерувати нові ідеї, а й удосконалювати раніше створені концепції, сприяючи їхньому розвитку.

Теорія ощадливого виробництва дає змогу на практиці покращити діяльність підприємств, оскільки останні зосереджують свої зусилля на усуненні деяких або і всіх надмірних витрат.

Lean production або ощадливе виробництво - це ефективна концепція менеджменту, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної спрямованості на інтереси та потреби клієнта (ринку) та обліку мотивації кожного працівника.

Впровадження методології ощадливого виробництва в ідеалі дозволяє вирішити цілу рядку основних проблем, з якими повсякденно стикається більшість підприємств: добитися високої якості при мінімальних витратах, скоротити терміни створення продукції, уникнути перевиробництва, врегулювати поставку.

Автори книги з бережливого виробництва Джеймс Вумек і Деніел Джонс виклали суть підходу у вигляді п'яти напрямків діяльності:

- визначення цінності конкретного продукту;

- визначення потоку створення цінності для цього продукту;
- забезпечення безперервної течії потоку створення цінності продукту;
- «витягування» продукту споживачем (рівень виробництва визначається потребами замовника);
- кайдзен (у перекладі – «безперервне вдосконалення») [1].

Головний принцип роботи з якістю за системою TPS описується як три «не»: не бери в роботу дефектні заготовки; не роби дефектну продукцію; не передавай дефектну продукцію на наступну операцію. Начебто нічого складного. Але щоб такі прості ідеї з інструкцій «перетворилися» у філософію компанії в цілому на практиці потрібно чимало часу [7].

Є такий термін у японському менеджменті – MUDA. Означає він втрати, "неефективності". Всі дії та процеси в компанії, що не додають вартості продукту - це MUDA. З погляду авторів, в компаніях існують 7 типів "Муд":

1) перевиробництво (overproduction) – виробництво "на склад", не забезпечене прогнозом, відкладеним чи реальним попитом. Це коли спочатку виробляємо автомобілі, а потім починаємо аналізувати ринок, кому, скільки і в які терміни їх можна продати;

2) простої (waiting) – обладнання, матеріалів, напівфабрикатів, персоналу. Сюди ж - повний простояє гараж, однозмінній робота дорогого устаткування, надлишок або недозавантаження персоналу;

3) транспортування (transporting) – це коли двигун виробляється в одному місці, колеса в іншому, кузов в третьому, складальне виробництво - у четвертому;

4) невідповідне використання (Inappropriate Processing) – умовно кажучи, забивання мікроскопом цвяхів або покупка суперсучасної серверної системи, не завантаженою відповідним програмним забезпеченням;

5) затоварені склад (unnecessary inventory) – перевищення необхідного і достатнього рівня складських запасів. Зберігання неліквідів і непрофільних активів;

6) зайві рухи (unnecessary / exceed motion) – пов'язана з ергономікою робочого місця, як правило - на повторюваних операціях. Це коли виробничий робітник повинен робити додаткові рухи (тягнутися, йти, повертатися, нахилитися), які не є необхідної виробничої операцією;

7) брак (defects) – веде до втрат, пов'язаних з перевитратою матеріалів, ресурсу обладнання, робочого часу [9, с. 138-140, 6, с. 54-58].

Нині ощадливе виробництво застосовують майже 100% японських компаній, 72% компаній США, у Великій Британії — 56%, у Бразилії — 55%, у Мексиці — 42%, у той час як в Україні ощадливим виробництвом займаються тільки одиниці компаній, що і є поштовхом до постановки проблеми та шляхів її вирішення [4].

Впроваджуючи у дію концепцію ощадливого виробництва, часто підприємства допускають типові помилки. Основною помилкою зазвичай є технологічний підхід до розуміння поліпшення роботи підприємства. Але технологічний підхід означає впровадження в дію сучасного обладнання без підтримки його з боку управлінської ланки, тобто підходи до управління трудовими ресурсами залишаються без змін. Тому менеджменту корпорацій слід уникати такого погляду на концепцію та застосовувати *управлінський підхід*, який розглядає процес оптимізації виробництва як пошук "слабких місць", а пізніше вже впровадження відповідних технологій відповідно до виниклої потреби. Також типовими помилками є нерозуміння ролі керівництва у впровадженні системи ощадливого виробництва, недостатня гнучкість такої системи, зміна робочих місць без зміни звичок, збір даних, але без їх подальшого використання, постійний аналіз ситуації, замість постійних покращень.

Отже, відзначимо моменти, важливі для впровадження концепції ощадливого виробництва в Україні. Найважливішим фактором успіху під час впровадження концепції «Lean Production» є застосування *управлінського підходу*, виявлення основних важелів підвищення ефективності для конкретного підприємства через призму 7 типів "Муд" і подальша концентрація зусиль саме в цих напрямках. Успішна реалізація такого проекту створить основу для подальшого удосконалення процесів менеджменту підприємства в контексті реалізації сталого розвитку.

### Література

1. Вумек Дж. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс ; Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 472 с.
2. Бондар-Підгурська О. В. Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки / О. В. Бондар-Підгурська. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2016. – 531 с.
3. Кобилуох О. Я. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів / О. Я. Кобилуох, Г. М. Мельник // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 749 : Логістика. – С. 43–49.
4. Лисицин В.Д., Лисенко О.І., Вовк Ю.С. Роль “ощадливого виробництва” в діяльності підприємства, 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [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).
5. Майкл Л. Джордж. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
6. Мироненко М.А. Впровадження концепції ощадливого виробництва на вітчизняних підприємствах та в умовах ПАТ «ЄВРАЗ-ДМЗ ім. Петровського» / М. А. Мироненко, Т. І. Лисенко, О. А. Мироненко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна стратегія і тактика фінансово-економічного розвитку суб'єктів національного господарства» (м. Чернівці, 19-20 грудня 2014 р.). / Буковинський державний фінансово-економічний університет. У 3-х частинах. – Чернівці: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – Ч. 2. – С. 54-58.
7. Олександр Адаменко. Інформаційні технології для менеджмент / Олександр Адаменко [Електронний ресурс]. // Журнал ІТМ. – 2014. – №3. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm201.html>.
8. Чернієвська П. О. Особливості впровадження концепції ощадливого виробництва на Інгулецькому гірничо-збагачувальному комбінаті / П. О. Чернієвська, М. А. Мироненко, Т. І. Лисенко // Збірник тез наукових робіт Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи економічного зростання: теоретичні та практичні аспекти» (м. Одеса, 19-20 грудня 2014 р.). / Одеса: ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – У 2-х частинах. – Одеса: ЦЕДР, 2014. – Ч. I. – С. 138-140.
9. Бондар-Підгурська О. В. Науково-методичні аспекти інноваційного розвитку гірничодобувної промисловості в контексті сталого зростання / О. В. Бондар-Підгурська // Науковий вісник Національного гірничого університету. 2014. – № 1 (139). – С. 143–152.