

Кужель Вячеслав Миколайович
к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств
«Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана», Україна

Kuzhel Vyacheslav M.
PhD, Docent of Enterprise Economics Department
Kyiv National Economic University named after
Vadym Hetman, Ukraine

СПЕЦИФІКА ВИКОРИСТАННЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ ЕЛЕМЕНТІВ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА В ЛОГІСТИЦІ

SPECIFICITY USE BASIC ELEMENTS OF LEAN LOGISTICS

Анотація. Розглянуто можливості, специфіку та особливості використання базових елементів ощадливого виробництва в логістиці. Акцентовано увагу на командній роботі як одного з ключових компонентів у побудови системи ощадливої логістики.
Ключові слова: ощадливе виробництво, ощадлива логістика, Кайдзен, 5S, потери, персонал.

Abstract. The possibilities, specific features and use basic elements of lean logistics. The attention to teamwork as a key component in building a system Lean logistic.

Key words: lean production, lean logistic, Kaizen, 5S, muda, staff.

Теза про те, що концепція Ощадливого виробництва (англ. Lean production) охоплює тільки виробничі процеси — поширена помилка. Однак, вплив концепції Lean production на логістику є значним. Мета Lean полягає в усуненні втрат, скорочення запасів і незавершеного виробництва, і, як наслідок, в скороченні виробничих циклів, термінів виконання замовлення, кардинального посилення ланцюжка поставок, потоку створення цінності. Формування та підтримка безперервного потоку і потужного ланцюжка поставок — це є вершина Lean-мислення в логістиці.

Ощадлива логістика (англ. Lean logistic) — витягаюча система логістики, яка об'єднує весь ланцюг постачальників, задіяних у потоці створення цінності, в якій відбувається часткове поповнення запасів мінімальними партіями. Основним показником ефективності концепції ощадливої логістики є сукупна логістична вартість (англ. Total Logistics Cost, TLC) [1]. Основною перевагою цього показника є зміщення уваги та управлінських ресурсів з фокусу витрат, таких як транспортування та зберігання, на сукупну вартість логістичних операцій, що дозволяє ефективніше здійснювати управління логістичними потоками.

Основою системи Lean Production є філософія Кайдзен [2]. Основна її мета разом з принципами 5S полягає у забезпеченні міцного фундаменту системи управління якістю продукції та послуг підприємства. Особливість такого фундаменту в тому, що він не є статичним і внутрішні частини не є сталими складовими. Філософія Кайдзен і принципи 5S формують рухливе середовище, в якому постійно відбуваються вдосконалення існуючих процесів. Процеси, що відбуваються в середині «фундаменту», повинні укріплювати, цементувати його і, з часом, підвищувати рівень його міцності. Це забезпечується послідовністю у розгортанні філософії Кайдзен і принципів 5S на підприємстві на основі використання інтелектуального потенціалу працівників. Командна робота у формуванні якісного продукту дає більший результат, ніж просте вивчення сотні томів інструкцій і приписів. З такої позиції важливо підтримати командну роботу в напрямку формування якості, а сам процес вбудовування якості повинен стати принципом, а не технологією роботи.

Створення фундаменту системи безперервного вдосконалення на основі інструментів 5S і Кайдзен покликані вирівняти та стабілізувати процеси на підприємстві і, поступово, готують його до якісних змін. Початковий етап впровадження змін логістичної системи передбачає створення фундаменту, усунення перешкод для розвитку системи і залучення персоналу в значущий процес шляхом налагодження комунікацій, інформування та навчання.

Першочерговим завданням Lean, як правило, виділяють мінімізацію втрат у ключовому бізнес-процесі. Втрати (муда) — це все, що не приносить користі для клієнта, не приймає участі в процесі формування доданої вартості [3]. У логістиці загалом усі додаткові витрати є зайвим навантаженням, оскільки не створюють явної цінності для споживача. Оскільки логістичні процеси подібні до ланцюгової реакції, то все що її уповільнює викликає збитки. Найпоширенішими проблемами, які треба оптимізувати, на думку фахівців з оптимізації процесів логістики, є:

✓ надлишкові продукти (Overproduction) та надлишок (Inventory). Зберігання, рух, складування продукції, до того як вони знадобляться кінцевому споживачу, спричиняє додаткові втрати;

- ✓ дефекти, баги, брак (Bugs). Сформоване та відвантажене замовлення не повинне повертатися на виправлення помилок, тому що це викликає збої, збільшує кінцеву вартість виробництва і провокує створення зайвої роботи;
- ✓ транспортування. Деталі й товар не повинні надмірно пересуватися через підвищення ризику пошкодження, втрати, затримки часу;
- ✓ очікування (Waiting). Якщо працівникові складу або водієві потрібно чекати в черзі поки наступна ланка звільниться — вартість і тривалість бізнес-процесу збільшиться;
- ✓ зайві рухи (Motion). Працівник не повинен робити зайвих рухів при обробці, щоб не нашкодити собі і товарові. Рухи повинні бути мінімально необхідними і простими;
- ✓ зайва робота (Extra processing). Зайве транспортування, сортування та переміщення товарів не приносять додаткової цінності для клієнта і спричиняє додаткові витрати;
- ✓ ігнорування інтелектуального потенціалу працівника. Нехтування досвідом і талантами працівника, відсутність віри в корисність його потенціалу впливає в підсумку на якість, розвиток і ефективність компанії в цілому. Саме тому, реалізація філософії Кайдзен і принципів 5S дозволяє використовувати і розвивати потенціал співробітників на всіх рівнях, починаючи з найнижчого.

Важливою передумовою для розвитку потенційних здібностей працівника є формування сприятливого середовища праці, що забезпечить безперервний потік ідей [4]. Якщо кількість пропозицій, поданих за період часу, незначна, механізм навчання через практику працювати не буде. В даному випадку, як в спорті, для досягнення високих результатів необхідні наполегливі щоденні тренування. Так і працівник, тільки тоді має можливість розвивати свій творчий потенціал, якщо його постійного залучати до вдосконалення процесів та систем підприємства. Такій підхід допомагає використовувати досвід та інформацію, що є у кожного працівника підприємства, в потрібному напрямку. Таку форму збору ідей іноді називають також пропозиціями щодо поліпшення, тобто забезпечують виконання зобов'язань щодо постійного поліпшення загальних продуктів і процесів. Існує помітна різниця між підприємствами, що використовують «ящики для скарг і пропозицій» і просто збирають ідеї, і підприємствами, які прагнуть до реалізації пропозицій щодо поліпшення з активним залучення персоналу. Саме використання такого підходу є секретним компонентом, що забезпечує довгострокову міцність фундаменту системи Lean в логістиці.

Література

1. Джеффри К. Лайкер Дао Тойота. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества = Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. — М.: Альпина Паблишер, 2010. — С. 344.
3. Шук Джон, Ротер Майкл. Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков создания ценности (2-е издание). — М.: Альпина Паблишер, 2008.
4. Ясухиро Монден. Система менеджмента Тойоты. — М.: Издательство ИКСИ, 2007.

УДК 330.16+658.310.7

e-mail: lan911@ukr.net

Ляшенко О.М.

д-р е.н., професор,
Національний інститут стратегічних досліджень, Україна

Liashenko O.

Doctor of Economics, Professor,
National Institute for Strategic Studies,
Ukraine

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

MANAGEMENT OF ENTERPRISES EFFECTIVENESS IN THE CONDITIONS OF HYBRID WARFARE

Аннотація. Результативність управління економічною безпекою підприємства є мірилом досягнення сукупності цілей: взаємоузгодження інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів підприємства, ступеню захищеності від загроз і надійності створеного ресурсного забезпечення. В умовах гібридної війни досяжність кожної цілі набуває певних особливостей.

Ключові слова: економічна безпека, результативність, гібридна війна.

Abstract. The effectiveness of management of economic security enterprise is a measure of achievement aggregate of objectives: mutual solution of interests of internal and external stakeholders enterprise, the degree of protection from threats and security established resources. In the conditions of hybrid warfare reach each goal becomes certain features.

Keywords: economic security, enterprise effectiveness, hybrid warfare.