

Вакуленко А.В.,

канд. екон. наук, доцент кафедри
менеджменту ДВНЗ «КНЕУ імені
Вадима Гетьмана»

Vakulenko A.

PhD of Economics
Associate Professor department
of management V.Hetman KNEU

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ

ESSENCE AND PECULIARITIES OF CONCEPT OF LEAN PRODUCTION AT ENTERPRISES

Розглядаються ключові поняття концепції ощадливого виробництва, розкривається її сутність, досвід впровадження на підприємствах. Аналізуються необхідні передумови для впровадження практики ощадливого виробництва

The work considers the meaning of the lean production concept, describes its essence, as well as the experience at enterprises. Necessary prerequisites for the introduction of the lean production concept at practice is analyzed

1. Концепція ощадливого виробництва посідає визначне місце серед теоретичних та практичних надбань сьогодення, які знаходять своє відображення у значному розмаїтті концепцій та бізнес-моделей. Концепцію ощадливого виробництва («*Lean Production*» — англ.) було запропоновано у другій половині 90-х років XX століття англійцем Деніелом Теодором Джонсом та американцем Джеймсом Поттером Вумеком. Протягом наступних років з'явилося багато публікацій, присвячених проблематиці застосування різних методів та інструментів ощадливого виробництва у діяльності компаній усього світу.

2. Основоположними поняттями *ощадливого виробництва* (англ. *Lean production* — буквальный переклад на російську мову — «рачительное, стройное, гибкое, тонкое, малозатратное производство, в котором нет ничего лишнего») є «цінність» і «потік створення цінності». *Цінність (value)* — корисність притаманна продукту з точки зору клієнта, яка знаходить своє відображення у ціні продажу та ринковому попиті. *Потік створення цінності* — низка дій, у результаті здійснення яких продукт проходить усі стадії та процеси: від розробки до запуску і виробництва; від замовлення до доставки продукту клієнтові. Цінність продукту створюється виробником у результаті виконання низки дій, деякі з котрих дійсно (на думку клієнта) створюють цінність, деякі з котрих (на думку виробника) є необхідними через специфіку технології та організації виробництва. Але потік створення цін-

ності охоплює не лише ці, але всі без виключення дії, у результаті яких продукт проходить усі стадії та процеси — від розроблення його концепції до запуску у виробництво і від прийняття замовлення на продукт до його доставки клієнтові. А це означає, що реальний потік створення цінності включає в себе і дуже велику кількість дій, що споживають ресурси, але не додають з точки зору клієнта продуктові цінності. Саме на вилучення цих дій, які в ощадливому виробництві інтерпретуються як *втрати*, і спрямовані перетворення в організаційній системі.

3. Перелік *втрат*, згідно з поняттями ощадливого виробництва є чітким і включає 7 позицій: помилки та дефекти в продукції, які потрібно виправити, виконання зайвих дій, які нікому не потрібні на робочому місці, зайві операції та переміщення людей у системі, затримка виконання певних стадій процесу через втрати, отримані на попередній стадії обробки, надмірні запаси, виробництво виробів та товарів, які нікому не потрібні — перевиробництво, позбавлення працівників творчого підходу. Боротьба з втратами усіх видів при впровадженні принципів ощадливого виробництва за умов використання опрацьованих інструментів дозволяє *зменшити тривалість потоку* (загальний час виконання операцій по створенню цінності для споживача — продукту, послуги, виконання робіт), *знижити рівень запасів сировини*, незавершеного виробництва і готової продукції, *знижити витрати* (за рахунок ліквідації втрат, а не за рахунок необґрунтованих вивільнень персоналу, економії на ресурсах і т. і.) і *підвищити*, в кінцевому рахунку, *якість кінцевої продукції* (зосереджуємось на покращенні важливих процесів).

4. Рисою, що об'єднує майже всі проекти впровадження ідей ощадливого виробництва у практику багатьох компаній, є знаходження компанії у кризовому стані. Криза виступає тим поштовхом, що спонукає компанії шукати нові підходи до управління бізнесом. За логікою ощадливого виробництва підприємство спрямовується на усунення явних і прихованих втрат, які за різними оцінками складають до 50 % у загальній структурі витрат підприємства. Аргументом «за» ощадливе виробництво можуть слугувати наступні статистичні дані.

5. Досить часто у наукових працях ощадливе виробництво розглядається у симбіозі із ідеями концепції «шести сигм» (акцент на забезпечення стабільності процесів і зниження їх варіабельності з метою усунення усіх видів дефектів і доведення рівня помилок в системі до 1—2 на мільйон можливостей), а також філософії TQM (англ. Total Quality Management — концепція всеза-

гального управління якістю, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності — від досліджень до післяпродажного обслуговування — за участі керівництва та співробітників усіх рівнів та при умові раціонального використання технічних можливостей). Прикладом практичного комплексного застосування наведених вище концептуальних платформ може стати компанія Тойота, яка демонструє особливості організації та розвитку японської промислової системи в цілому.

6. Досвід впровадження ідей ощадливості у практику українських компаній також на сьогодні існує. Слід відзначити, що проекти підвищення ефективності діяльності ряду українських компаній (корпорація «Артеріум», корпорація «Агросоюз», поліграфічна компанія «ЮнівестПрінт» тощо) не проходили під гаслом впровадження ощадливого мислення, але ж за характером змін, що відбулися в компанії і продовжують відбуватись, можна говорити про застосування багатьох елементів даної концепції. Тому є всі підстави наголошувати на тому, що будь-яка компанія в будь-якій країні світу, і Україна тут не є виключенням, може успішно засвоїти принципи ощадливого виробництва. Найважливіше, що треба усвідомлювати, — це необхідність комплексного підходу. Тобто перетворення повинні охопити три найважливіші сфери: застосування інструментів ощадливого виробництва, оптимізації організаційної моделі й зміни управлінської культури.

Література

1. Вумек Дж. Машина, которая изменила мир : пер. с англ. / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс, Дэниел Рус. — Минск : Попурри, 2007. — 384 с.
2. Джордж М. Л. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса : пер. с англ. / Майкл. Л. Джордж. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций».
3. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства : пер. с англ. / Тайити Оно. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2008. — 208 с.
4. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід.: Омельяненко Т. В., Щербина О. В., Барабась Д. О., Вакуленко А.В. — К.: КНЕУ, 2009. — 157 с.