

результатів діяльності підприємств, для виявлення та запобігання ризиків. Необхідно сприяти зростанню виробництва та експорту продукції з високою доданою вартістю та інноваційним перетворенням агропромислового сектора, впровадити заходи підтримки вразливих верств населення для забезпечення продовольчої безпеки.

Література

1. Кабінет Міністрів України (2021). Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова № 179. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.
2. Державна служба статистики України (2025). <https://ukrstat.gov.ua/>.
3. Бокій, О. В. (2024). Вплив виробничо-цінової кон'юнктури на адаптивність ланцюгів доданої вартості рослинницької продукції в умовах війни в Україні. *Продовольчі ресурси*, 12(22), 207–218. <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-21>
4. Trade Map (2025). <https://www.trademap.org/Index.aspx>.
5. Сакіркін, С. (2024). Українські борошномели під час війни: ішов третій рік. <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1544009>.

JEL classification L23 M11 O32 Q13 D24

Алла ОСОКІНА

*кандидат економічних наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
osokina@kneu.edu.ua*

Володимир ПАШКЕВИЧ

*Магістрант освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування(універсальна)»
Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
office@brama.ua*

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИК ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ: ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

Анотація. Стаття досліджує впровадження практик ощадливого виробництва (Lean) в умовах глобальних економічних змін. Ощадливе виробництво стало важливим інструментом для покращення ефективності підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності. Вивчені приклади з різних країн, зокрема України, США, Японії демонструють успішне застосування Lean-підходів для зниження витрат, покращення якості та підвищення продуктивності. Зокрема, компанії, такі як «Нова Пошта» та Unipart, застосовують методи 5S, Канбан та інші інструменти для оптимізації процесів і досягнення стійкої конкурентоспроможності. Окрему увагу приділено успішному застосуванню Lean у агробізнесі, зокрема в компанії Гудвеллі Україна, яка за допомогою методології Lean оптимізувала виробничі процеси, що сприяло зниженню часу виробництва та підвищенню якості продукції.

Ключові слова: Ощадливе виробництво (Lean), продуктивність, оптимізація процесів, ефективність

В умовах глобалізації та економічних викликів українські компанії, зокрема агропідприємства, стикаються з необхідністю оптимізації своїх виробничих процесів для зниження витрат, покращення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Практики ощадливого виробництва, такі як усунення непродуктивних витрат, оптимізація ресурсів та постійне вдосконалення процесів, надають можливість значно

підвищити результативність роботи підприємств. Впровадження Lean-методів стає важливим інструментом для українського бізнесу, зокрема агропідприємств, оскільки допомагає зберегти та зміцнити позиції на ринку, зокрема в умовах непередбачуваних економічних змін. Тому досвід адаптації та результати застосування цих методів є надзвичайно важливими для розвитку національної економіки.

Метою дослідження є аналіз досвіду впровадження практик ощадливого виробництва в українському бізнесі, зокрема в агропідприємствах, оцінка результатів їх застосування для підвищення ефективності виробничих процесів, а також . вивчення досвіду адаптації Lean-методів та їхнього впливу на конкурентоспроможність українських підприємств в умовах глобальних економічних змін.

У ХХІ столітті ощадливе виробництво стало важливим елементом індустріального розвитку країн з розвинутою економікою. Інтерес до японської моделі безперервного вдосконалення з'явився у західних країнах у 1970-х роках через зростання цін на енергоносії та втрату конкурентних позицій. Японія досягла високих темпів зростання завдяки високій якості продукції та нижчим виробничим витратам, що сприяло її лідерству на глобальних ринках. Висока ефективність японських виробничих практик була підтверджена на американських підприємствах, де успішно застосовували японську методологію. Це призвело до інституціоналізації принципів ощадливого виробництва та їх впровадження у західних компаніях для підвищення ефективності.

Впровадження інструментів ощадливого виробництва для підвищення продуктивності в США стало активнішим у 1980-х роках через негативні економічні умови. Багато компаній змушені були впроваджувати адаптаційні стратегії для покращення ефективності виробництва та конкурентоспроможності. Приклади успішного застосування Lean-підходів на таких підприємствах, як Vermold (США, електротехнічна продукція), Donelly (Іспанія, автомобільні дзеркала), NUMMI (США, спільне підприємство GM і Toyota в автомобілебудуванні) та Freudenberg-NOK (США, ущільнювальні компоненти), сприяли зростанню зацікавленості серед керівників промислових підприємств розвинених країн у цій управлінській концепції.

Емпіричні дані свідчать, що ефективна організація виробництва за допомогою Lean-інструментів дозволяє підприємствам досягати стратегічних цілей навіть за умов нестабільної ринкової кон'юнктури. Зокрема, компанія Alcoa демонструє стабільне зростання прибутковості, Toyota забезпечує високий рівень якості на глобальних виробничих майданчиках, а Dell ефективно реалізує гнучку модель постачання, орієнтовану на індивідуальні запити споживачів.

Аналіз досвіду впровадження Lean-підходів в сучасному бізнесі через вивчення кейсів провідних компаній з усього світу доводить дієвість даної концепції оптимізації процесів та підвищення ефективності.

«Нова Пошта» — одна з лідерів українського логістичного ринку, яка зіштовхнулася з проблемами тривалого часу обробки посилок, високим рівнем помилок при відправленні та необхідністю підвищення ефективності роботи відділень. Для вирішення цих завдань компанія впровадила принципи ощадливого виробництва, зокрема методологію 5S, спрямовану на оптимізацію робочого простору та стандартизацію процесів. Це дозволило значно зменшити час обробки посилок, знизити кількість помилок при відправленні і підвищити продуктивність відділень. Окрім того, компанія автоматизувала процеси та відвантаження, вибудовуючи їх за потоковим принципом та впровадила системи для ефективного управління відходами, що сприяло зниженню витрат і підвищенню ефективності операцій [1].

Unipart — британська компанія, що займається виробництвом автомобільних компонентів, яка зіткнулася з необхідністю покращення ефективності виробництва та зменшення витрат. Для цього компанія розробила та впровадила систему "The Unipart Way", яка ґрунтується на принципах ощадливого виробництва та безперервного вдосконалення. Система передбачає активну участь усіх працівників у процесі покращення, використання інструментів візуального менеджменту та регулярні командні наради для оцінки продуктивності та вирішення існуючих проблем [2].

Eagle Alloy, американський виробник литих металевих виробів, стикнувся з проблемами, такими як тривалі терміни виконання замовлень, надмірні запаси та неефективні процеси, зокрема

через значні затримки при транспортуванні деталей між робочими станціями. Для вирішення цих труднощів компанія залучила консультантів з ощадливого виробництва та впровадила інструменти, як-от 5S для організації робочого простору та Kanban для оптимізації матеріальних потоків. Було створено виробничі осередки (cellular manufacturing), що дозволило скоротити відстані між операціями та час транспортування. Як результат, компанія змогла значно скоротити терміни виконання замовлень, знизити рівень запасів та покращити якість продукції [3].

DMG Mori China, підрозділ одного з найбільших у світі виробників верстатів, зіткнувся з підвищенням витрат та зниженням конкурентоспроможності на своєму шанхайському заводі. Для вирішення цих проблем компанія співпрацювала з консультантами TXM Lean Solutions та запровадила програму «Lean Daily Leadership Process», що включала навчання лідерів, впровадження візуального менеджменту, 5S для оптимізації робочого простору та щоденні командні наради для обговорення продуктивності та вирішення існуючих проблем. Це дозволило зменшити час переналагодження обладнання, підвищити продуктивність і загальну ефективність виробництва [4].

Один із прикладів успішного впровадження практик ощадливого виробництва (Lean) в українському агробізнесі демонструє компанія Гудвеллі Україна. Використовуючи методологію Lean, зокрема інструмент Value Stream Mapping (VSM), компанія виявила неефективні процеси та здійснила їх оптимізацію. Це дозволило зменшити час виробництва та підвищити якість продукції. Впровадження Lean-методології стало стимулом для постійного покращення та розвитку компанії, що призвело до значних покращень у виробничих показниках [1]. Згідно з річним звітом компанії за 2023 рік, спостерігалось помітне зростання ключових фінансових та операційних показників: виручка зросла до 646 млн данських крон (DKK) у 2023 році порівняно з 526 млн DKK у 2022 році. При цьому, скоригований EBITDA: досяг 254 млн DKK у 2023 році, що значно перевищує показник 153 млн DKK у 2022 році [5].

Ці результати свідчать про ефективність впровадження Lean-методології в компаніях, що дозволило оптимізувати виробничі процеси та підвищити загальну ефективність. Базуючись на наявних кейсах та аналізі загальнодоступних ресурсів узагальнено основні тенденції впровадження практик ощадливості у бізнесі (табл. 1).

Таблиця 1 - Тенденції впровадження практик ощадливості у бізнесі

Тенденція/тренд	Опис	Інструменти та методи, що впроваджуються	Приклади компаній
Цифровізація Lean-практик	Інтеграція цифрових технологій для підвищення ефективності та зниження витрат у виробничих та адміністративних процесах.	Використання ERP-систем, автоматизованих складських рішень, IoT-систем для моніторингу та оптимізації процесів.	Toyota впроваджує цифрові технології для підвищення ефективності виробництва.
Інтеграція Lean з Agile та Scrum	Поєднання принципів ощадливості з гнучкими методологіями для швидшої адаптації до змін ринку та зниження ризиків у проєктах.	Використання крос-функціональних команд, ітеративна розробка, регулярний зворотний зв'язок з клієнтами.	Spotify застосовує Lean-Agile підходи для швидкої розробки та впровадження нових продуктів.
Розширення застосування Lean за межі виробництва	Впровадження ощадливих підходів у сферах, відмінних від виробництва, для оптимізації бізнес-процесів.	Оптимізація адміністративних, логістичних, фінансових та сервісних процесів за допомогою Lean-інструментів.	Nike застосовує Lean-принципи в управлінні ланцюгом постачання та організації робочих місць.
Lean-навчання та сертифікація працівників	Підвищення кваліфікації персоналу через навчання та сертифікацію в області ощадливого виробництва.	Проведення регулярних тренінгів, навчальних програм та сертифікацій для розвитку Lean-компетенцій співробітників.	Toyota активно навчає своїх працівників принципам ощадливого виробництва.
Екологічна ощадливість (Green Lean)	Впровадження екологічно орієнтованих Lean-практик для мінімізації впливу на довкілля.	Скорочення відходів, зниження споживання енергоресурсів, використання екологічно чистих матеріалів та процесів.	Кернел впроваджує екологічно орієнтовані Lean-практики для зменшення впливу на довкілля.

Джерело: сформовано автором за даними [1-5]

Аналізуючи вказані тенденції, можна зробити висновок, що сучасні компанії прагнуть інтегрувати цифрові технології та гнучкі методи управління для підвищення ефективності та адаптивності своїх бізнес-процесів. Зростання впровадження принципів Lean за межами виробництва свідчить про їх універсальність та ефективність у різних сферах діяльності. Окремий акцент на навчанні та сертифікації співробітників підкреслює важливість людського фактору в імплементації ощадливих практик.

Отже, дослідження впровадження Lean-практик у бізнес-середовищах різних країн показує їх універсальність, адаптивність і ефективність як інструментів для підвищення операційної ефективності, зниження витрат і забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Lean-підходи набули широкого застосування як у виробничих, так і в сервісних компаніях. Зокрема, в українських компаніях «Нова Пошта» та Гудвеллі Україна використовуються інструменти 5S, Value Stream Mapping та стандартизації для скорочення часу обробки замовлень і покращення якості послуг. Європейські та американські компанії, такі як Unipart і Eagle Alloy, успішно застосовують Lean-програми, включаючи Kanban, візуальне управління, командні наради та методи організації виробничого простору, що забезпечує стабільні фінансові та виробничі результати. У Китаї компанії впроваджують щоденне лідерське управління та оптимізацію переналадження для зниження втрат часу. Водночас приклади з США демонструють різницю в підходах до мотивації працівників і організації найму, що свідчить про гнучкість концепції Lean у відповідності до локальних умов ринку праці та управлінської культури. Практика ощадливого виробництва не є стандартизованим набором інструментів, а складає динамічну методологічну основу для вдосконалення бізнес-процесів, адаптовану до специфічних галузевих, культурних та економічних умов.

Література

1. Lean Institute Ukraine. Практики підвищення якості в українських компаніях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lean.org.ua/quality> – Дата звернення: 14.04.2025.
2. Офіційний сайт Unipart. The Unipart Way. URL: <https://www.unipart.com/the-unipart-way/> (дата звернення: 07.04.2025)
3. Eagle Group. Case Study: Lean Manufacturing at Eagle Alloy. URL: <https://blog.eaglegroupmanufacturers.com/lean-manufacturing-at-eagle-alloy> (дата звернення: 07.04.2025)
4. TXM Lean Solutions. TXM Lean Case Study – DMG Mori China. URL: <https://txm.com/front-line-lean-leadership-change-culture-world-largest-machine-tools-builder/> (дата звернення: 07.04.2025)
5. Goodvalley Ukraine. Annual Report 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://regnskaber.cvrapl.dk/42683462/amNsb3VkciovLzAzL2RiL2QyLzM5LzQ5LzVkMWItNDM1YS05OTM0LWY0MGE1NmJhNWUxNQ.pdf> – Дата звернення: 14.04.2025.