

## ОЩАДЛИВЕ УПРАВЛІННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

### БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

#### LEAN MANAGEMENT: FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE

**Анотація.** Визначено основні результати світових лідерів запровадження ощадливого управління. Доведено доцільність поширення в практику вітчизняних підприємств ощадливого управління, що забезпечить підвищення ефективності і продуктивності на перспективу.

**Анотация.** Определены основные результаты мировых лидеров внедрения принципов бережливого управления. Доказана целесообразность внедрения в практику отечественных предприятий бережливого управления, что обеспечит повышение эффективности и продуктивности на перспективу.

**Abstract.** Results are defined as basic for the world's leading implementation of lean management. Feasibility is proven lean management implementation in practice of domestic enterprises. This will improve efficiency and productivity in the future.

В умовах існуючої кризи українським промисловим підприємствам для покращення ефективності функціонування і посилення конкурентного статусу доцільно орієнтуватися на максимально раціональне використання економічного потенціалу, оптимізацію виробничого процесу, пошук дієвих методів зменшення витрат і запровадження актуальних методів управління. Дослідженню інноваційного інструментарію управління підприємством у різних його аспектах приділяють значну увагу як зарубіжні, так і вітчизняні науковці й практики. Однак, потребують подальшого вивчення особливостей застосування концепції ощадливого виробництва й адаптації до українських реалій, можливості запровадження принципів, методів, інструментів, прийомів, способів ощадливого виробництва в управлінні сучасним підприємством, а також поширення досвіду серед вітчизняних промислових підприємств.

Щороку в світі і в Україні збільшується кількість прихильників японського менеджменту з фокусуванням на запровадження інновацій як основи сталого економічного розвитку, долучається більша кількість підприємств і їх працівників до вивчення, опанування та запровадження концепції ощадливого виробництва (Lean Production). Слід наголосити на тому, що повторити управління підприємством за Toyota Production System неможливо. Доцільно обґрунтовувати унікальні підходи й адаптувати існуючі методи, прийоми й інструменти з урахуванням ментальності й особливостей функціонування бізнесу, а також безперервно проводити навчання всього персоналу теорії ощадливого виробництва й ознайомлення з новітніми практичними досягненнями. Єдиним непопулярним залишається орієнтація управління — постійне вдосконалення виробництва й зменшення витрат (непродуктивних витрат) з подальшою їх мінімізацією аж до усунення.

Метою проведеного дослідження є систематизація зарубіжного і вітчизняного досвіду функціонування промислових підприємств на засадах ощадливості.

У сучасній науково-практичній літературі доведено доцільність застосування принципів ощадливого виробництва в управлінні підприємствами всього світу в адміністративних процесах, у сферах будівництва, транспорту і зв'язку, логістики, фінансів, культури, охорони здоров'я, освіти. Найефективніше впроваджують ощадливе виробництво такі світові лідери [1, с. 16—17]:

1 місце — Toyota — один із трьох найбільших виробників автомобілів у світі, де розроблено і успішно втілюється філософія ощадливого виробництва (інша назва Toyota Production System, TPS);

2 місце — Ford (всесвітньовідома автомобільна компанія) — здійснює постійні вкладення, результатом яких є покращення ефективності і зменшення витрат;

3 місце — John Deere (один із найбільших виробників сільськогосподарської техніки) — змінює виробниче мислення, зусилля спрямовано на процеси, що додають цінність клієнту;

4 місце — Parker Hannifin (одна з найбільших у світі компаній у сфері руху і контролю) — прийнято стратегію входження в електронний бізнес і застосування методик підвищення продуктивності, покращення якості і рівня обслуговування клієнтів, зменшення витрат;

5 місце — Textron (американський промисловий конгломерат, до якого входять Bell Helicopter, Cessna Aircraft, Textron Systems) — розроблено власні стандарти Textron's Lean Six Sigma Standards щодо запровадження певних інструментів і методик із спрямуванням на усунення витрат, зменшення варіації та забезпечення розвитку за всіма сферами діяльності;

6 місце — Illinois Tool Works (найбільший виробник обладнання) — дотримання підходу: оперативно й ефективно реагувати на запити клієнтів через постійну децентралізацію і розподіл діяльності;

7 місце — Intel (американська корпорація, найбільший світовий виробник мікропроцесорів для комп'ютерів) — отримані результати: зменшення втрат через проектування шляхом скорочення часу з 14 тижнів до 10 днів на розробку нової мікросхеми;

8 місце — Caterpillar Inc. (американська корпорація, одна з провідних у світі виробників техніки) — розроблено власну виробничу систему (Caterpillar Production System) з елементами TPS і як ключовий аспект визнано швидкість з тривалим ефектом успіху;

9 місце — Kimberley-Clark Corporation (виробник продуктів гігієни) — поширює філософію ощадливого виробництва через залучення персоналу до процесу розвитку підприємства, що сприяє зменшенню втрат інтелектуального капіталу і підвищенню ефективності праці;

10 місце — Nike (всесвітньовідомий виробник спортивного одягу і взуття) — досягнуто таких результатів: зменшення витрат шляхом мінімізації втрат через транспортування і створення запасів, впровадження ощадливого постачання і розміщення виробничих потужностей в регіонах збуту.

Для активного поширення і запровадження ощадливого управління створюються:

— на державному рівні Lean Advancement Initiative (LAI) в США, UK Lean Aerospace Initiative у Великобританії з метою сприяння цілеспрямованої трансформації промисловості через реалізацію сучасних методів організації виробництва, моделей поведінки та інструментів для вдосконалення співпраці всіх зацікавлених сторін зі збереженням і створенням робочих місць [5, с. 12—14];

— на федеральному рівні MEP (Мережу розширення партнерства виробників) в США для підтримки малих і середніх підприємств і забезпечення бізнесу виробничого консультування і навчання [5, с. 13];

— громадські організації Lean Enterprise Academy [2], Lean Enterprise Institute [3], які сприяють розповсюдженню ідей ощадливості шляхом проведення Lean навчання і тренінгів (на робочому місці і / чи поза місцем роботи), конференцій і вебінарів (Internet-мережових), самітів (очних пленарних засідань); розробки матеріалів для Lean навчання; поширення і обміну досвідом практики впровадження концепції Lean Production у різних країнах світу.

Єдиним підприємством-взірцем в Україні, де філософію ощадливого виробництва запроваджено кілька десятиліть, є Кременчуцька фабрика тютюнових виробів ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна» (JTІ Україна) [4, с. 18; 7]. За підтримки Японського Агентства міжнародного співробітництва (JICA) представники вітчизняних провідних підприємств (металургійної і машинобудівної сфери) залучаються до тренінгових місій у Японії, що сприяє накопиченню досвіду з впровадження і використання принципів, методів, інструментів японського стилю управління з орієнтацією на постійне вдосконалення.

В організації виробництва підприємств харчової промисловості активно використовують інструментарій ощадливого виробництва, зокрема: ПАТ «Монделіс Україна» (найбільший виробник шоколадної продукції, печива, цукерок, жувальної гумки, льодяників і солоних снєків) з 2007 р., ПАТ «Оболонь» (найбільший пивоварний завод Європи) з 2008 р.

Перехід до ефективного виробництва ПАТ «Монделіс Україна» розпочато з активного впровадження інструментів ощадливого виробництва: (1) бізнесових — 6  $\sigma$  (Six Sigma), KPI's (Key Performance Indicators); (2) технічних — Value Stream Mapping, Kaizen Blitz, Total Productive Maintenance, 5S, Single Minute Exchange of Dies; (3) соціальних — організаційна модель зі щоденним інформуванням про результати ефективності функціонування і щотижневими нарадами з виявлення проблем і розробки рекомендацій щодо їх подолання [8; 9, с. 140—144]. Отримано суттєві результати: за період 2007—2013 рр. зменшено споживання електроенергії на виробництво чіпсів на 12 %, кави — на 56 %; води на 39 %; кількість відходів на виробництво чіпсів на 52 %, кави — на 45 %; у 2013 р. інвестовано у розвиток професійної компетентності працівників 3,5 млн грн [8].

ПАТ «Оболонь» з 2008 р. до продукції і виробничих процесів встановлено найжорсткіші вимоги якості й безпечності, що відповідає ISO 9001:2008 (Системи управління якістю), ISO 22000:2005 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ISO 14001:2004 (Системи екологічного керування), OHSAS 18001:2007 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Протягом 2012—2013 рр. впроваджено Етичний Кодекс, у межах якого розроблено політику взаємодії з контрагентами. Сформована Корпоративна інтегрована система управління у 2012 р. пройшла аудит німецької компанії DEKRA Certification Kft чим підтверджено вимоги якості й безпечності виробничих процесів. Результати впровадження змін дозволили в 2014 р. зменшити споживання природного газу на 27 %, води на 23 %, пари на 20 %, електроенергії на 30 %, викидів у атмосферу на 19 %; 95,2 % власна переробка і повторне використання відходів; збільшення доходу на 5 %, а виплат до державного й міських бюджетів на 9 %; соціальні інвестиції 10 млн грн [6].

У роботі використано базу даних, що зібрано автором у ході виконання науково-дослідної теми «Методологічні особливості системи обліку, аналізу, внутрішнього аудиту та контролю результатів функціонування підприємств харчової та переробної галузей АПК».

Таким чином, розглянутий досвід запровадження ощадливого управління у зарубіжних і вітчизняних промислових підприємствах підтверджує доцільність поширення в практику інших підприємств, зокрема, харчової промисловості. Для підсилення дієвості доцільно запровадити комплексне (поєднання кількох) використання інструментів і методів ощадливого виробництва в управлінні підприємствами, що забезпечить отримання запланованого результату функціонування на перспективу. Цьому сприятиме залучення кожного працівника до процесу ощадливих перетворень у ході виконання посадових обов'язків з орієнтацією на ефективність (якість і швидкість) і продуктивність роботи.

### Література

1. 10 лучших компаний в сфере бережливого производства // Информационный бюллетень КАЙДЗЕН Клуба в Украине. — 2014. — № 1. — С. 16—17.
2. Lean Enterprise Academy [Electronic resource]. — Mode of access: [www.leanuk.org](http://www.leanuk.org).
3. Lean Enterprise Institute [Electronic resource]. — Mode of access: [www.lean.org](http://www.lean.org).
4. Бойчевская С. Деятельность КАЙДЗЕН Клуба в 2013 году / С. Бойчевская // Информационный бюллетень КАЙДЗЕН Клуба в Украине. — 2014. — № 1. — С. 18—19.
5. КАЙДЗЕН: опыт внедрения за рубежом // Информационный бюллетень КАЙДЗЕН Клуба в Украине. — 2015. — № 7. — С. 12—14.
6. Офіційний сайт «Оболонь» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.obolon.ua>.
7. Офіційний сайт ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна» <http://jtui.emitents.net.ua/ua/>.
8. Офіційний сайт ПАТ «Монделіс Україна» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ua.mondelezinternational.com>.
9. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-практ. видання / Т.В. Омеляненко, О.В. Щербина, Д.О. Барабась, А.В. Вакулєнко; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2009. — 157 с.

**Андрищенко Катерина Анатоліївна,**  
д-р е.н., професор кафедри економіки підприємств  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана», [katya373@i.ua](mailto:katya373@i.ua)

**Масленников Владислав,**  
Студент ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## СКЛАДОВІ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ВИРІШАЛЬНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

### СОСТАВЛЯЮЩИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ КАК РЕШАЮЩИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ

### COMPONENTS OF INNOVATIVE INFRASTRUCTURE AS THE CRUCIAL FACTOR IN DEVELOPMENT OF COUNTRY'S ECONOMY

**Анотація.** Розглянуто складові інноваційної інфраструктури та їх вплив на загальний процес впровадження та поширення найновітніших технологій, що сприяють підвищенню економічних показників і конкурентоспроможності вітчизняних виробників на світовому ринку інновацій. Вироблено рекомендації щодо введення і збільшення кількості підприємств, а також рівня інноваційного розвитку в Україні.

**Аннотация.** Рассмотрено составляющие инновационной инфраструктуры и их влияние на общий процесс внедрения и распространения новейших технологий, способствующих повышению экономических показателей и конкурентоспособности отечественных производителей на мировом рынке инноваций. Выработаны рекомендации по введению и увеличению количества предприятий, а также уровня инновационного развития в Украине.

**Abstract.** Components of innovative infrastructure and their effect on the general process of deployment and extension of the newest technology, contributing of increasing of economic indexes and the competitiveness level of national manufacturers at the world market of innovations have been examined. Recommendations for introduction and increase of the number of companies and the level of innovative progress in Ukraine have been developed.

Підприємництво завжди пов'язане з нововведенням. Однією з найважливіших умов успішного розвитку бізнесу та основою для досягнення підприємствами стійких конкурентних переваг у сучасних динамічних умовах господарювання є постійне впровадження нових технологій, що у свою чергу має призводити до вироблення абсолютно нового, інноваційного продукту. Саме впрова-