

УДК 658.51

Кулиняк І.Я.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Національного університету «Львівська політехніка»***Боцман Ю.С.***студентка
Інституту економіки і менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»***КОНЦЕПЦІЯ «БЕРЕЖЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО» ЯК МЕТОД ЕФЕКТИВНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМСТВ****“LEAN PRODUCTION” CONCEPT AS A METHOD OF EFFECTIVE
ORGANIZATION OF PRODUCTION PROCESSES IN ENTERPRISES****АНОТАЦІЯ**

У статті визначено передумови використання концепції «бережливе виробництво» як методу ефективної організації виробничого процесу у практиці вітчизняних підприємств з урахуванням зарубіжного досвіду. Охарактеризовано основні положення та принципи концепції «бережливе виробництво». Розглянуто приклади впровадження ідеї бережливого виробництва у практику підприємств. Наведено порівняльну характеристику концепції «бережливе виробництво», реінжинірингу і санації як методів антикризового менеджменту, а також сформовано матрицю SWOT-аналізу доцільності застосування концепції «бережливе виробництво» у діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: концепція «бережливе виробництво», банкрутство, реінжиніринг, санація, SWOT-аналіз, антикризове управління.

АННОТАЦИЯ

В статье определены предпосылки использования концепции «бережливое производство» как метода эффективной организации производственного процесса в практике отечественных предприятий с учетом зарубежного опыта. Охарактеризованы основные положения и принципы концепции «бережливое производство». Рассмотрены примеры внедрения идеи бережливого производства в практику предприятий. Приведена сравнительная характеристика концепции «бережливое производство», реинжиниринга и санации как методов антикризисного менеджмента, а также сформирована матрица SWOT-анализа целесообразности применения концепции «бережливое производство» в деятельности отечественных предприятий.

Ключевые слова: концепция «бережливое производство», банкрутство, реинжиниринг, санация, SWOT-анализ, антикризисное управление.

ANNOTATION

The article outlines the prerequisites for using the “lean production” concept as a method of effective organization of production processes in the practices utilized by domestic enterprises that use international experience. It characterizes the basic provisions and principles of the “lean production” concept. The article reviews lean production implementation examples in enterprise activities. The analysis also provides a characteristic comparison of the “lean production” concept, reengineering and reorganization as the methods of crisis management. Finally, the research presents a SWOT-analysis matrix of the feasibility of the “lean production” concept in domestic enterprises.

Keywords: “lean production” concept, bankruptcy, reengineering, sanitation, SWOT-analysis, crisis management.

Постановка проблеми. Сьогодні перед підприємствами часто постають такі питання: «Як зменшити негативний вплив фінансової та еко-

номічної кризи на діяльність підприємства? Як попередити настання банкрутства та стабілізувати роботу підприємства?». Нестабільність соціально-економічного середовища породжує невизначеність у діяльності підприємств, що може стати причиною недоодержання доходу, зменшення обсягу реалізації продукції, втрати клієнтів та ринку, зниження продуктивності праці, погіршення якості виробничого процесу тощо. Попереджувати виникнення кризового стану необхідно на етапі планування, вибираючи та застосовуючи у діяльності підприємства ті напрями, які дадуть змогу досягнути поставлених цілей з мінімальними втратами. Одним із ефективних методів виведення підприємства з кризи та підвищення ефективності виробничого процесу виступає концепція «бережливе виробництво», яка має ряд суттєвих переваг порівняно з іншими методами організації виробництва.

Практика показує, що концепція «бережливе виробництво» дає змогу підприємствам значно скоротити свої витрати, тим самим спрямувавши грошові потоки на оптимізацію та покращення виробництва. Існує безліч успішних прикладів застосування цієї концепції у діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств, що й актуалізує необхідність подальшого ґрунтовного дослідження, аналізування, виокремлення сильних та слабких сторін застосування концепції «бережливе виробництво» та її втілення у практиці підприємств як методу ефективної організації виробничого процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління підприємствами висвітлювали у своїх працях О.І. Абрамова [1], О.В. Васишина [2], З.В. Герасимчук [1], М.В. Ковбатюк [3], Т.В. Кулінич [2], Я.Г. Лапай [4], Л.А. Москаленко [5], О.С. Хринюк [5], В.В. Шкляр [3] та інші закордонні та вітчизняні дослідники.

Сутність концепції «бережливе виробництво» висвітлено у працях таких вчених, як, зокрема, Ю.С. Вовк [6], Дж.П. Вумек [7], Д.Т. Джонс [7],

У. Левінсон [8], О.І Лисенко [6], В.Д. Лисицин [6], Р. Рерік [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сучасному етапі вже є багато наукових напрацювань щодо вивчення різноманітних методів антикризового менеджменту, проте під впливом НТП та НТР деякі з них є непридатними для використання за певних умов або не дають очікуваного результату. З'являються нові, більш ефективні, методи. Серед таких інноваційних методів менеджменту варто відзначити концепцію «бережливе виробництво», яка активно набуває своєї популярності і потребує ґрунтовнішого дослідження.

Мета статті полягає у визначенні передумови використання концепції «бережливе виробництво» як методу ефективно організації виробничого процесу у практиці вітчизняних підприємств з урахуванням зарубіжного досвіду; порівнянні характерних рис концепції «бережливе виробництво», реінжинірингу і санації; формуванні матриці SWOT-аналізу доцільності застосування концепції «бережливе виробництво» у діяльності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах бізнесу важко конкурувати, тому багато підприємств щороку банкрутують, що є важливою проблемою як для країни, так і для кожного громадянина. У часи нестабільної політичної та економічної ситуації ведення бізнесу часто супроводжується значними втратами, тому менеджмент підприємств повинен вже на початковій стадії виявляти та попереджувати виникнення банкрутства.

Законодавство трактує банкрутство як визнану господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити встановлені у порядку, визначеному Законом, грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [9].

Банкрутство підприємств свідчить про неспроможність суб'єкта господарювання продовжувати свою підприємницьку діяльність. Суб'єкт підприємництва має стільки боргів перед кредиторами і зобов'язань перед бюджетом,

що коли їхні вимоги будуть пред'явлені у визначені для цього терміни, то майна суб'єкта – активів у ліквідній формі – не вистачить для їх задоволення.

На сучасному етапі більшість вітчизняних підприємств перебуває у стані невизначеності. Низький рівень інтегрованості вітчизняної економіки, неефективне використання зарубіжного капіталу, різке погіршення кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків спричиняють помітні симптоми банкрутства. До основних причин банкрутства можна віднести втрату споживачів готової продукції; неповне завантаження виробничих потужностей; зменшення кількості замовлень та контрактів; збільшення розміру неліквідних оборотних активів; зменшення обсягів реалізації продукції; наявність понаднормових запасів; зростання цін на продукцію внаслідок зростання собівартості; зниження продуктивності праці тощо.

Згідно з даними Державної служби статистики України [10] кількість збанкрутілих підприємств щороку зменшується. Графічно зміну частки збиткових підприємств України за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні та малі за період 2010–2015 рр. відображено у табл. 1 та на рис. 1. Як пока-

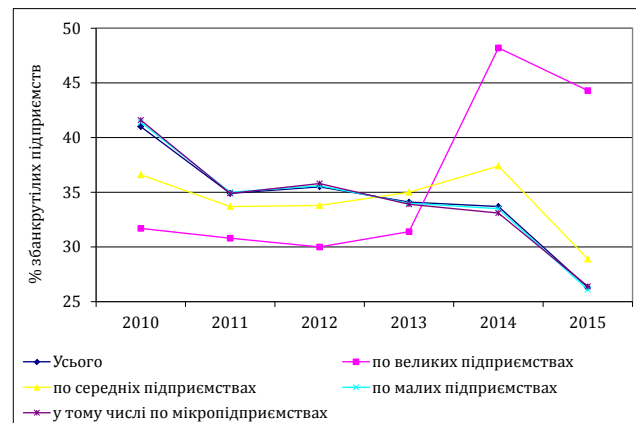


Рис. 1. Графічне зображення тенденції зміни частки збиткових підприємств України за 2010–2015 рр. Джерело: побудовано за даними [10]

Таблиця 1
Зміна частки збиткових підприємств України за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні та малі за період 2010–2015 рр. [10]

Види підприємства	Відсоток підприємств, які одержали збиток, до загальної кількості підприємств					
	2010 р. ¹	2011 р. ¹	2012 р. ¹	2013 р. ¹	2014 р. ²	2015 р. ²
Усього	41	34,9	35,5	34,1	33,7	26,3
по великих підприємствах	31,7	30,8	30	31,4	48,2	44,3
по середніх підприємствах	36,6	33,7	33,8	35	37,4	28,9
по малих підприємствах	41,4	35	35,6	34	33,5	26,1
у тому числі по мікропідприємствах	41,6	34,9	35,8	33,9	33,1	26,4

¹ Дані наведено без урахування результатів діяльності банків і бюджетних установ;

² Без урахування результатів діяльності банків, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

зують статистичні дані, частка збиткових підприємств України є досить значною. Серед основних зовнішніх причин банкрутства вітчизняних підприємств слід назвати високий рівень інфляції, девальвацію національної грошової одиниці, нестабільність політичної ситуації, воєнні дії в зоні проведення антитерористичної операції, несприятливий інвестиційний клімат.

В умовах невизначеності економічної ситуації та недосконалої законодавчої бази щодо антикризового управління будь-яке підприємство, навіть велике, може опинитись у стані банкрутства. Насамперед це пов'язано з тим, що окремо взяте підприємство не є ізольованим від економіки. Воно співпрацює з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, державою, споживачами, а це впливає на стан підприємства [11, с. 79].

Як показують результати дослідження, частка збанкрутілих підприємств є високою і становить 25–40%; найвищий рівень збитковості великих підприємств спостерігався у 2014 р. Це доводить актуальність застосування на вітчизняних підприємствах методів антикризового управління. Основними методами антикризового управління підприємствами є даунсайзинг, ліквідація, санація, реструктуризація, злиття, диверсифікація. Більшість вітчизняних підприємств використовує названі методи, але не завжди вони допомагають відновити виробничу потужність та продовжувати діяльність підприємства на ринку.

На сучасному етапі більшість зарубіжних підприємств під час виникнення кризової ситуації запроваджують концепцію «бережливе виробництво», що допомагає скоротити витрати і тим самим вийти з кризового стану.

Більшість підприємств, що впровадили ідею бережливого виробництва у свою практику, знаходилась у кризовому стані. Криза виступає поштовхом, що стимулює підприємців шукати нові підходи до управління бізнесом. За логікою бережливого виробництва підприємство спрямовується на усунення втрат, які, згідно з різними оцінками, складають до 50% у загальній структурі витрат підприємства.

Бережливе виробництво – концепція менеджменту, яка, згідно з визначенням таких дослідників, як Дж. Вомак, Д.Т. Джонс та Д. Рос, була створена на японському підприємстві “Toyota”

і заснована на неухильному прагненні до усунення всіх видів втрат. Бережливе виробництво передбачає залучення у процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача [12].

Бережливе виробництво – це система організації і управління розробленням продукції, виробництвом, взаємовідносинами з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється у точній відповідності із запитами споживачів і з меншими втратами порівняно з масовим виробництвом великими партіями [6].

Основні принципи концепції «бережливе виробництво» [7]:

- визначити цінність конкретного продукту;
- визначити потік створення цінності для цього продукту;
- забезпечити безперервне (протягом всього потоку) створення цінності продукту;
- дати змогу споживачеві витягати продукт;
- прагнути досконалості.

Бережливе виробництво дає змогу створити систему організації і управління розробкою продукції, виробничими операціями, взаємовідносинами з постачальниками і клієнтами, під час якої продукція виготовляється в точній відповідності із запитами споживачів і з меншим числом дефектів. При цьому скорочуються витрати праці, капіталу і часу [13].

Практичне застосування реінжинірингу бізнес-процесів допомагає вітчизняним промисловим підприємствам адаптуватися до умов сучасного ринкового середовища. Такою перевагою реінжинірингу бізнес-процесів є те, що в основу цього методу управління покладено трансформацію функціонально орієнтованих підприємств у процесоорієнтовані. Це супроводжується кардинальними змінами у діяльності підприємств з метою підвищення ефективності їх виробництва. При цьому пріоритетом є повне задоволення потреб споживачів. Саме оптимізація внутрішніх бізнес-процесів як результат успішного реінжинірингу уможливорює збалансування вимог зовнішнього середовища та можливостей внутрішнього середовища промислового підприємства, тобто знизити витрати виробництва, оптимізувати використання ресурсів, підвищити якість продукції, підвищити ефективність виробництва, інакше

Таблиця 2

Порівняльна характеристика методів управління виробничим процесом підприємств

Ознаки	Бережливе виробництво	Реінжиніринг	Санація
Мета	Скорочення витрат	Покращення показників	Попередження кризового стану
Період реалізації	Середньостроковий	Середньостроковий	Довгостроковий
Масштаби впровадження	На всіх етапах виробництва	На окремих етапах	В окремих відділах
Вартість впровадження	Незначні витрати	Висока вартість	Середні витрати
Частка підприємств, що використовують метод	10%	1%	80%

Джерело: сформовано на основі [6–7; 13–15]

кажучи, бути конкурентоспроможним на ринку [14, с. 136].

Метою санації є зміна діяльності організації на більш ефективну, конкурентну, фінансово стійку, яка не залежить від позичкового капіталу. Головною метою санації є мобілізація фінансових ресурсів для відновлення (поліпшення) платоспроможності та ліквідності підприємств, а також формування фінансового капіталу для здійснення санаційних заходів [15, с. 342].

На основі аналізу наукових джерел та власних результатів досліджень сформовано порівняльну характеристику концепції «бережливе виробництво», реінжинірингу та санації.

Таким чином, концепція «бережливе виробництво» не потребує значних витрат порівняно з іншими методами, а період її реалізації є не надто довгим. Під час впровадження бережливого виробництва задіяні всі ланки та відділи підприємства, що є однією із значних переваг.

Концепція ідеально може пристосуватися до вітчизняних підприємств, оскільки дуже часто підприємства не можуть подолати кризовий стан через відсутність коштів для додаткових вкладень, через що починають розпродавати свої основні засоби, щоб розрахуватись з кредиторами. Використовуючи концепцію «бережливе виробництво», вони зможуть без додаткових вкладень налагодити виробничий процес, що в майбутньому буде приносити доходи.

Досвід впровадження концепції «бережливе виробництво» у практику вітчизняних підприємств показує хороші результати. Слід відзначити, що проекти підвищення ефективності діяльності ряду українських підприємств (корпорації «Артеріум», корпорації «Агросоюз», поліграфічної компанії «ЮнівестПрінт» тощо) не передбачали впровадження бережливого виробництва у повному значенні цього поняття, але за характером змін, що відбулися на підприємствах, можна говорити про застосування деяких елементів цієї концепції.

Прикладом може слугувати досвід вітчизняної корпорації «Артеріум», де продуктивність роботи персоналу зросла майже вдвічі завдяки

політиці соціальної відповідальності, підвищено ефективність використання наявних потужностей та досягнуто зниження позапланових простой, зменшено споживання природного газу на 15% порівняно з попереднім роком [6].

Також серед компаній, що використовують концепцію «бережливе виробництво», слід назвати Харцизький та Нижньодніпровський трубопрокатні заводи, Дніпропетровський завод бурового обладнання, багатопрофільну корпорацію «Агро-Союз», «Джей Ті Інтернешнл Україна» (ЖТІ) у м. Кременчук, ПАТ «ТЕРЕМНО Хліб» (м. Луцьк), ТОВ «Інтерпайп Сталь», Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат, міжнародний холдинг «Modern-Expo» (м. Луцьк).

Ці компанії вже активно впроваджують елементи концепції «бережливе виробництво» у свою діяльність, що допомагає їм не тільки запобігти виникненню кризового стану, але й зменшити витрати, а також збільшити ефективність використання наявних активів.

На основі проведених досліджень сформовано матрицю SWOT-аналізу доцільності застосування концепції «бережливе виробництво» у діяльності вітчизняних підприємств як одного із методів ефективно організації виробничого процесу (табл. 3).

Дослідження підтверджують, що впровадження концепції «бережливе виробництво» дасть змогу підприємствам значно скоротити свої витрати, тим самим спрямувавши більше інвестицій на вдосконалення виробництва. Крім цього, провівши SWOT-аналіз (табл. 3), ми виявили, що основною загрозою є некваліфікованість та незацікавленість робітників підприємства у змінах. Появі цієї проблеми можна зарадити, якщо ще до початку впровадження концепції провести навчання та семінари для робітників. Під час впровадження концепції «бережливе виробництво» важливо співпрацювати з надійними постачальниками, які доставлятимуть сировину в термін, що забезпечить ефективний процес виробництва.

Висновки. Концепція «бережливе виробництво» може допомогти українським підприєм-

Таблиця 3

SWOT-аналіз концепції «бережливе виробництво»

	Можливості: 1) вдосконалення технології виробництва; 2) скорочення витрат; 3) підвищення задоволеності споживачів.	Загрози: 1) опір працівників щодо впровадження; 2) незадоволеність клієнтів; 3) ненадійні постачальники.
Сильні сторони: 1) продумана стратегія у сфері діяльності; 2) якісна продукція; 3) сучасні технології виробництва.	Збільшення частки ринку за рахунок розширення асортименту. Відкриття нових філій за рахунок збільшення обсягу реалізації.	Висока якість продукції задовольнить потреби споживачів. Завдяки розширенню з'являється можливість співпрацювати з новими постачальниками.
Слабкі сторони: 1) некваліфіковані працівники; 2) слабка структура управління; 3) незацікавленість працівників.	Використання нових технологій допоможе підвищити зацікавленість співробітників. Залучення висококваліфікованих працівників.	Проведення семінарів та навчальних тренінгів для працівників. Мотивація працівників, зміна системи оплати праці.

Джерело: сформовано на основі [6–8; 13]

ствам вийти з кризового стану, що не тільки забезпечить підвищення результативних показників підприємства, але й сприятиме зростанню економіки загалом.

Концепція «бережливе виробництво» виступає інноваційним методом підвищення ефективності організації виробничого процесу підприємств, маючи свої переваги та недоліки, можливості та загрози, комплексне врахування яких дасть змогу приймати ефективні управлінські рішення та стратегії щодо подолання кризового стану на підприємстві та підвищення його конкурентоспроможності. Подальші дослідження необхідно спрямувати в напрямі розроблення та вибору оптимальних стратегій застосування принципів концепції «бережливе виробництво» з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників, які формують середовище організації виробництва.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Герасимчук З.В. Антикризовий менеджмент соціально-економічного розвитку регіону: теорія, методологія, практика : [монографія] / З.В. Герасимчук, І.О. Абрамова. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 283 с.
2. Кулініч Т.В. Особливості формування системи заходів антикризового управління вітчизняними підприємствами / Т.В. Кулініч, О.В. Василюшина // Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції : зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (30 жовтня 2015 р., м. Кам'янець-Подільський). – Тернопіль : Крок, 2015. – С. 215–216.
3. Ковбатюк М.В. Формування інструментарію антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі в умовах циклічності їх розвитку : [монографія] / М.В. Ковбатюк, В.В. Шкляр. – К. : КВІЦ, 2015. – 280 с.
4. Лапай Я.Г. Особливості використання існуючих методів антикризового управління підприємствами / Я.Г. Лапай // *Економіка и менеджмент – 2013: перспективи интеграции и инновационного развития*. – 2013. – Т. 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/36_Lapay.htm.
5. Хринюк О.С. Методи антикризового управління підприємством / О.С. Хринюк, Л.А. Москаленко // *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. – 2011. – № 5. – С. 114–117.
6. Роль «Ощадливого виробництва» в діяльності підприємства / [В.Д. Лисицин, О.І. Лисенко, Ю.С. Вовк] // *Вісник НТУУ «КПІ»*. – 2009. – № 1. – С. 39–61.
7. Вумек Дж.П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс. – М. : Альпина Паблишер, 2011.
8. Левинсон У. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь / У. Левинсон, Р. Рерик. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 272 с.
9. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14 травня 1992 р. № 2343-XII ; ред. від 19 жовтня 2016 р., підстава 1414-19.
10. Фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні та малі підприємства / Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Державне регулювання процесу банкрутства та санації на підприємстві / [С.В. Каламбет, Л.М. Твардовська, О.І. Почечун] // *Складні системи і процеси : науковий журнал*. – 2011. – № 2 (20). – С. 76–82.
12. The Machine that changed the World: The Story of Lean Production / [J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos] // Harper Collins. – New York, 1990.
13. Концепція «бережливе виробництво» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ctrgroup.com.ua/ua/concept/detail.php?PRINT=Y&ID=59>.
14. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки / М.Я. Гвоздь // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. – 2013. – № 754. – С. 135–138. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_21.
15. Ліснічук О.А. Основні складові механізму санації підприємств України / О.А. Ліснічук // *Бізнес Інформ*. – 2013. – № 4. – С. 339–345.