

ЗАСТОСУВАННЯ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ В УДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті розглянути питання, присвячені вивченню питання удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства через призму сучасних підходів менеджменту. В якості системи пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств запропоновано використати сучасну систему заходів, яка базується на LEAN-культурі та широко застосовується сьогодні на провідних підприємствах вітчизняного та закордонного ринків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, управління, lean-технології.

Abstract

The article examines issues related to the study of improving the management system of the enterprise's competitiveness through the prism of modern management approaches. As a system of proposals for increasing the level of competitiveness of enterprises, it is proposed to use a modern system of measures, which is based on LEAN culture and is widely used today in leading enterprises of domestic and foreign markets.

Keywords: competitiveness, enterprise, management, lean technologies.

Вступ

В умовах ринкових відносин важливим елементом системи економічного аналізу підприємства є забезпечення його конкурентних позицій. Сьогодні основними критеріями конкурентоспроможності сучасного підприємства є показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства, ефективність збуту та просування товару, конкурентоспроможність товарів підприємства. Кожна із зазначених груп характеризується набором окремих показників, які необхідно аналізувати у порівнянні із аналогічними показниками підприємств-конкурентів. Це пов'язано із тим, що конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, яка може бути оцінена лише у порівнянні показників підприємства із відповідними показниками конкурентів або базових чи еталонних підприємств. В зв'язку із цим необхідним є забезпечення системного підходу у розробці сучасної системи заходів підвищення конкурентоспроможності.

Результати дослідження

З метою удосконалення діяльності підприємства, підвищення ефективності та рентабельності вважаємо за необхідне впроваджувати lean-технології, а саме систему ощадливого виробництва – набір методів та інструментів, постійне використання яких дозволяє досягти максимальної ефективності виробництва.

Lean production, або lean manufacturing — концепція управління виробничим підприємством, яка ґрунтується на постійному прагненні підприємства до усунення всіх видів витрат [38]. В загальному Lean-технологія є дуже сучасною та проривною і спрямована на управлінські зміни покликані скоротити усі можливі витрати підприємства і домогтися максимальної ефективності використання ресурсів шляхом поступального й безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів. Такий підхід здатний забезпечити довготривалу конкурентоспроможність без зайвих витрат.

В контексті необхідності побудови оптимізованих технологічних, виробничих та управлінських систем на особливу увагу заслуговує концепція ощадливого виробництва (Lean Production), ключовим

терміном у якій є японський термін “муда” (англ. muda). Муда означає втрати, необґрунтовані витрати та будь-які бізнес-процеси у діяльності підприємства, що споживають ресурси, але при цьому не надають будь якої цінності продукту або послугі.

Таїті Оно виділив вісім основних видів втрат [1; 2]:

- втрати внаслідок перевиробництва;
- втрати через надлишкові запаси;
- втрати через брак;
- втрати через виконання зайвих операцій та обробки;
- втрати через простій та очікування;
- втрати при транспортуванні;
- втрати через нереалізований потенціал працівників;
- втрати через нераціональне використання ресурсів.

Шляхи та способи усунення основних видів втрат підприємств узагальнені у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні види витрат та шляхи їх усунення в системі lean-технологій

Види витрат	Шляхи та способи їх усунення
1	2
Перевиробництво продукції	Визначення запитів споживачів, відсутність відступу від них
Надлишкові запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готових виробів	Впровадження карткової системи передавання інформації
Виявлення бракованої продукції	Впровадження правила зупинки процесу за неякісною роботи. Усунення причин браку (дефектів).
Виконання зайвих операцій та обробки	Впровадження карти стандартної операції, карти потоку створення цінності.
Простій та очікування робітників, матеріалів, поломки обладнання, переналагоджування устаткування, нестача обігових коштів	Впровадження: <ul style="list-style-type: none"> • системи всезагального догляду за обладнанням (Total Productive Maintenance – TPM); • системи швидкого переналагоджування устаткування (Single Minute Exchange of Dies, SMED); • системи «Точно-вчасно» (Just-in-Time, JIT); • техніки візуалізації оперативного управління (Visual Management, Andon)
Втрати при транспортуванні	Оптимальне використання сучасних транспортних засобів (енергоощадних, відповідної ємності та потужності), впровадження інноваційних технічних рішень для захисту від втрат сировини та продукції
Нереалізований потенціал працівників	Повне залучення людей, TWI (Training Within Industry), тобто навчання на виробництві; DWM, тобто щоденне керівництво роботами.
Нераціональне використання ресурсів	Застосування принципів проектування робочих місць та економії рухів, якісне планування виробництва.

Як видно з табл. 1, практично всі види втрат можна усунути використовуючи інструменти концепції ощадливого виробництва. Більшість інструментів ощадливого виробництва розроблені для того, щоб повністю реалізувати принцип раціональності, який наголошує на тому, що все, що є зайвим, слід вилучити; все, що є непотрібним, слід усунути; всього, що є некорисним, слід негайно позбутися, оскільки це збільшує витрати, але не збільшує кінцеві результати [2].

Практика свідчить, що радикальні зміни технологічних, виробничих та управлінських систем на підприємстві з використанням інструментів ощадливого виробництва забезпечують:

- скорочення втрат у виробництві до 75 %;

- зниження виробничих витрат до 40 %;
- скорочення циклу виконання замовлення до 50 %;
- зниження витрат трудомісткості та втрат праці до 45 %;
- скорочення запасів до 80 %;
- збільшення обсягів виробництва до 50 % [3].

Для того, щоб втримати та посилити свої конкурентні позиції підприємствам необхідно постійно відстежувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються в його конкурентному середовищі.

Висновки

Використання даної технології дає можливість оптимізувати бізнес-процеси, застосовувати провідні технології управління проектами. В контексті активного впровадження LEANкультури на підприємствах важливим є охопити максимум сфер його діяльності та спрямувати основні зусилля в конкретних напрямках. Така система заходів ґрунтується на безперервному удосконаленні організаційної структури управління та підвищенні кваліфікації персоналу. Система заходів у рамках LEAN-культури передбачає скорочення операційного циклу, підвищення продуктивності праці на підприємстві, забезпечення гнучкості виробництва, підвищення якості обробки запитів споживачів, поліпшення комунікаційних процесів із споживачами. Дана концепція передбачає постійний процес пошуку нових шляхів та інструментів для покращення на всіх ділянках виробництва. Ощадливе виробництво передбачає залучення до процесу оптимізації кожного співробітника та максимальну орієнтацію на споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адлер О.О., Лесько О.Й., Долгій Л.М. Застосування Lean-технологій в системі бізнес-планування та економічного аналізу сучасного підприємства (на прикладі ПрАТ «Концерн-Хлібпром»). *Причорноморські економічні студії*. 2022. Випуск 74. С. 98-105.
2. Швець Ф.Д., Пахаренко О.В., Андрійцо-Рузаєва А. Ю. Побудова технологічних, виробничих та управлінських систем у концепції ощадливого виробництва. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/67.pdf.
3. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). С. 88–94.

Несен Леонід Миколайович – к.т.н., доц. кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, , e-mail: lnesen777@gmail.com

Мельник Катерина Володимирівна - студент групи МЗД-19бз, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця

Поліщук Оксана Олегівна – студент групи МЗД-21мсз, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця

Nesen Leonid M. – Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University

Melnyk Kateryna V. – student of the MZD-19bz group, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University.

Polishchuk Oksana O. – student of the MZD-21msz group, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University.