

LEAN-PRODUCTION В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Коровіна О. В. к. е. н., доцент

Україна, Кривий Ріг, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01072018/5935

ARTICLE INFO

Received: 14 May 2018
Accepted: 22 June 2018
Published: 01 July 2018

KEYWORDS

Lean-production, principles, economical production, management system, management, staff, team.

ABSTRACT

The advantages and principles of using the concept of Lean-production in industrial enterprises and the place of Lean-management in the overall management system are discussed in the article. Well-known principles of economical production are universal, but each organization is unique, therefore, its principles corresponding to the sphere of activity of a particular enterprise will be formed. The uniqueness of the principles is formed on the basis of creating a map of flows of values. Application of the principles and tools of Lean management at the enterprise will improve the overall management system without breaking the structure of the management model. The advantage of introducing cost effective production will be to obtain a client-centered result. For the effective implementation of the Lean concept, enterprises need to identify, educate their leaders, train them, form a team, motivate staff, and show a personal example of the benefits of using Lean tools.

Citation: Коровіна О. В. (2018) Lean-Production v Systemi Upravlinnya Promyslovym Pidpryyemstvom. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 6(18), Vol. 1. doi: 10.31435/rsglobal_ijite/01072018/5935

Copyright: © 2018 Коровіна О. В. This is an open-access article distributed under the terms of the **Creative Commons Attribution License (CC BY)**. The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

Одним з управлінських підходів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, досягнення конкурентних переваг є ощадливе виробництво, або Lean-production. На думку науковців, які займаються проблематикою підвищення ефективності виробництва, ощадливе виробництво – це набір методів та інструментів, постійне використання яких дозволяє максимально використати можливості підприємства досягнення конкурентоспроможності та збільшення прибутку. Актуальність удосконалення управлінських підходів полягає у тому, що інтенсивність конкурентної боротьби, підвищення вимог до якості продукції вимагають впровадження прогресивних управлінських технологій, здатних ефективно вирішувати завдання бізнесу та швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Питаннями Lean – менеджменту займалися відомі зарубіжні та вітчизняні науковці такі як: Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т., Тайити Оно, Лайкер Джеффрі, Джордж Л. Майкл, Денніс П. Хоббс, Давыдова Н.С., Колос І.В., Сакун Л. М. та ін. Вони наголошували, що Lean – це інше мислення, це «...це людська система, сконцентрована на клієнті і приводиться в дію клієнтом; в цій системі всі співробітники на своєму робочому місці і поза ним також є клієнтами».

Метою статті є популяризація принципів та інструментів Lean – менеджменту на вітчизняних промислових підприємствах та визначення місця Lean – менеджменту в загальній системі управління.

Привабливість Лін в тому, що система на 80% складається з організаційних заходів, і тільки на 20% складають інвестиції в технологію. Воно передбачає залучення у процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача. Максимальну вигоду від впровадження ощадливого виробництва можна отримати, якщо добре зрозуміти принципи Lean – менеджменту і застосовувати їх в комплексі, тим самим забезпечивши єдність напрямків у виробничій діяльності. Lean-production це концепція, яка ґрунтується на прагненні підприємства ліквідувати всі види втрат за допомогою залучення у процес управління кожного працівника та максимальної орієнтації на споживача, що передбачає виробляти стільки продукції, скільки вимагає ринок.

Існують певні кроки в реалізації Lean і різних інструментів, які використовуються в методології Lean. Незважаючи на те, що до того, як відбудуться які-небудь поліпшення, ініціатива Lean повинна повністю підтримуватися керівництвом та персоналом. За даними Майкла Вейдера засвоєння бережливого виробництва дозволяє:

- підвищити продуктивність на 50 - 200%;
- економити до 10% річного доходу;
- збільшити прибуток в 2 - 3 рази;
- скоротити термін виконання замовлення в 4 рази.

Аналізуючи відомі п'ять принципів Lean, що були запроновані Джеймсом Вумеком та Деніелом Джонсом можна сказати, що вони є універсальними для всіх організацій промислової та непромислової сфери, але є певні напрямки, які стосуються тільки даного підприємства. Для цього потрібно вміти складати карту потоку цінностей продукту. Карта потоку цінностей унікальна для кожного підприємства. Якщо керівництво та персонал організації навчаться визначати цінність, бачити весь потік створення цінності, безперервно додавати цінність в продукт на кожному етапі потоку, тоді можна постійно вдосконалювати технологічний процес створення продукту, організаційні заходи, методи управління тощо та ін. Оскільки на вітчизняних підприємствах принципи та методи Lean-production тільки починають набирати популярність, необхідно визначити місце Lean- менеджменту в загальній системі управління підприємством.

Управління підприємством – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей. Як вважає Бугров Д., управління виникає тоді, коли керівник приймає рішення, коли розробляється новий порядок відносин між елементами системи для подолання проблемної ситуації, коли встановлюються нові зв'язки між структурними підрозділами, пов'язані з модифікацією організаційної структури. Система менеджменту підприємства демонструє високу ефективність не тільки тоді, коли керівники підприємств і працівники діють злагоджено, але і тоді, коли між рівнями управління існує зрозумілий алгоритм взаємовідносин та ефективна комунікація. На багатьох сучасних підприємствах працює консервативна модель взаємовідносин між усіма підсистемами та елементами управління. В підсистемі управління входять методологія, процес, структура, техніка управління тощо. Під елементами системи розуміють цілі, завдання, принципи, закони, методи, функції управління, інформаційне забезпечення, організаційні структури та інш. Кожна підсистема має свою науково-методичну основу використання в управлінській діяльності. Але, основні можливості для вдосконалення управлінської системи за словами Поплавської Ж. В. необхідно шукати у впровадженні нововведень та інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства.

Міжнародна практика показала, що найбільш дієвим підходом до створення ефективної організації є Lean - менеджмент, який дає безпосередню оперативну прив'язку щоденної діяльності компанії до ринкових цілей і потреб клієнта. На думку Бабушкіна В. М., організація стає дуже сприйнятливою до будь-яких коливань попиту на своєму ринку, прагнучи видати саме той продукт і в тій кількості, які запрошує ринок в даний момент. На наш погляд, впровадження системи Lean – менеджменту в діючу загальну систему управління дозволить удосконалити всю управлінську діяльність, починаючи з постановки цілей, використання інших методів управління, у тому числі персоналом, різноманітних способів комунікації, технологій управління. На рис.1. представлена удосконалена модель системи управління підприємством з впровадженням в діючу загальну систему системи Lean – менеджменту. Особливістю даної моделі є інший результат на виході діяльності підприємства. В даній моделі враховуються ринкове оточення, оскільки система функціонує у відкритому середовищі і піддається впливу зовнішнім факторам, які існують. На вході у підприємство використовуються наявні ресурси: інформація, сировина, матеріали, енергія, тощо.

Уся вхідна складова під впливом системи Lean - менеджменту трансформується у клієнтоорієнтовану продукцію, тобто використовуючи принципи та інструменти Lean удосконалюються методи та механізм управління.

Якщо розглядати використання Lean – менеджмент з точки зору філософії, то це нова філософія бізнесу і управління виробництвом що включає командну роботу, інтенсивний відкритий обмін інформацією, ефективне управління ресурсами, абсолютну концентрацію на потребах замовника. Ключовим Ю.П. запропонована модель Lean – менеджменту на підприємстві в якій розглядаються критерії аналізу, дотримання певних принципів та інструменти, що дозволяють отримати необхідну ефективність. Необхідно звернути увагу в даній моделі на відмінності між втратами і витратами, а також на принципи роботи організації в системі менеджменту. Втрати – це більш технічна категорія, яка присутня в ланцюгу технологічних операцій, а витрати – це економічна категорія і має грошовий вираз, що закладається у собівартість продукції. Цікавим у моделі є розділення інструментів Lean – менеджменту на інструменти покращення та інструменти залучення. Кожен з цих інструментів це своя концепція підвищення ефективності.

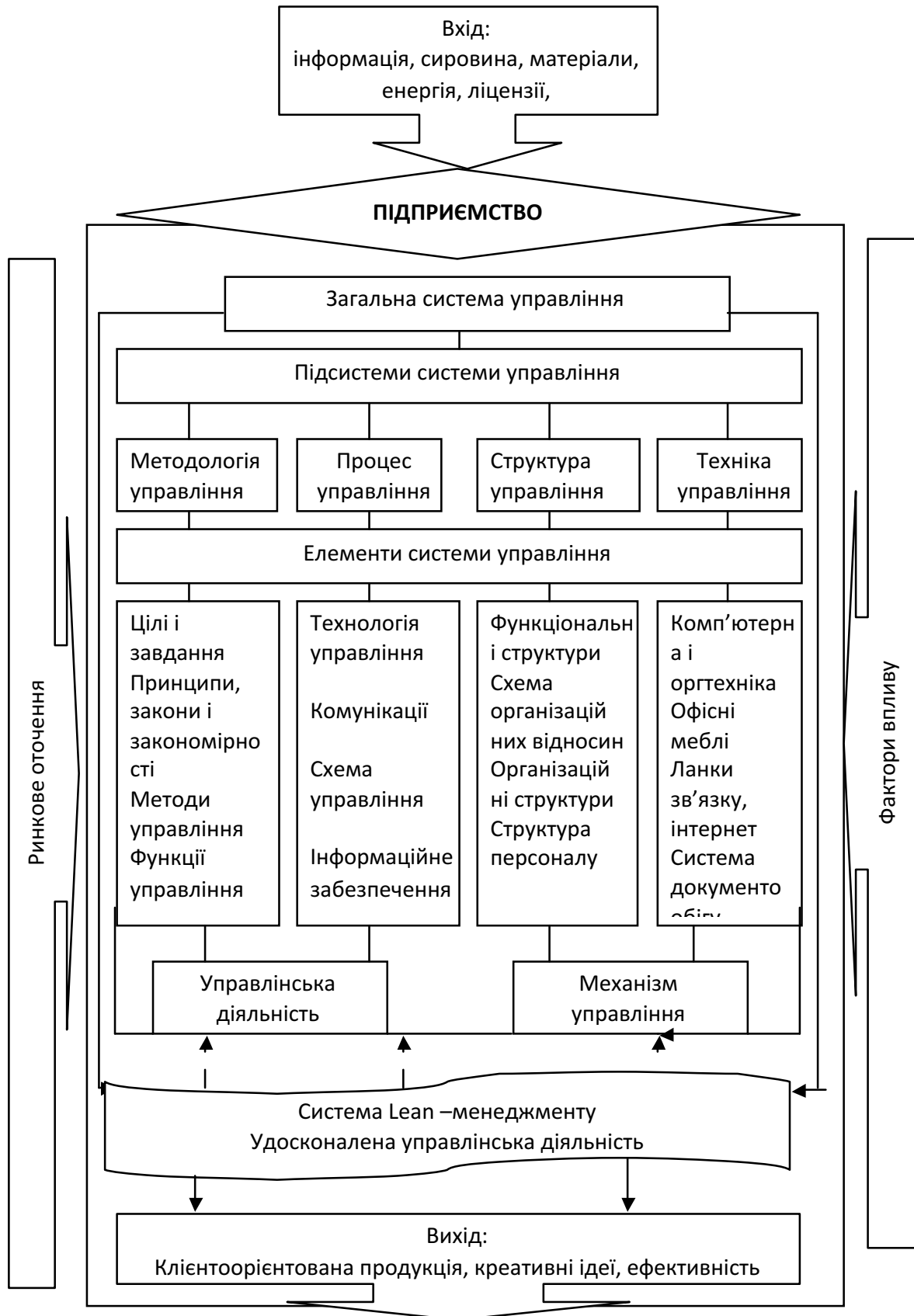


Рис.1. Місце Lean – менеджменту у загальній системі управління підприємством

Потрібно зазначити, що основна проблема повільного впровадження Lean – менеджменту на промислових підприємствах – це опір персоналу до всього нового. Аналіз застосування ощадливого

виробництва на промислових підприємствах, зокрема на ПАТ «Південний гірничозбагачувальний комбінат» показав необізнаність персоналу щодо переваг застосування Lean – менеджменту.

Для того, щоб ефективно застосувалися нові підходи в управлінні, необхідно наявність лідера, який пройшов навчання по принципам ощадливого виробництва. Лідер зуміє створити команду спроможну подолати усі труднощі в діяльності організації. Командна робота передбачає вклад кожного співробітника в загальну справу. Завдання керівника сформувати команду і мотивувати її на досягнення поставленої цілі. Потрібно наявність поваги, що передбачає не тільки повагу один до одного, але й розуміння, що помилки і проблеми – це результати роботи всієї системи, а не окремої людини. Застосування принципу «Йди і дивись» передбачає прийняття керівником управлінських рішень на базі фактів і особистого вивчення проблеми. Робота керівника з командою мотивують працівників до праці і зацікавленості до свого результату.

Таким чином, для підприємства ПАТ «Південний ГЗК» слід виділити наступні принципи, за наявності яких можна констатувати, що на підприємстві ефективно впроваджується ощадливе виробництво:

1. Організація ощадливого виробництва буде результативною лише тоді, коли роботу очолять топ-менеджери, для чого необхідно удосконалити структуру управління підприємством.
2. У процес вдосконалення управління підприємством і організації ощадливого виробництва необхідно залучати всіх співробітників організації.
3. Для організації ощадливого виробництва необхідно виховувати лідерів і готувати фахівців виробництва.
4. Починати необхідно з пілотних проектів, аби показати співробітникам організації результативність інструментів ощадливого виробництва і використовувати принцип «Йди і дивись!»).

Використання цих принципів дозволить зробити процес організації ощадливого виробництва на промисловому підприємстві більш керованим, активувати персонал, забезпечити ефективне управління ресурсами і підвищити конкурентоспроможність продукції.

Отже, в основі ефективного впровадження на підприємстві Lean – менеджменту лежить філософія, яка передбачає глибоку і всесторонню культурну трансформацію, зокрема у мислені персоналу. Збільшення цінності організації шляхом розвитку співробітників і партнерів, постійне вирішення фундаментальних проблем стимулює безперервне навчання організації. Доведення цілей до кожного робітника активізує людей до виконання роботи і спонукає до відповідальності. Застосування пілотних проектів мобілізує персонал до генерації креативних ідей, оптимізації ресурсів, участі в даному процесі. Знання та впровадження кожного інструменту Lean-production підвищує ефективність роботи персоналу.

В підсумку, необхідно зазначити, що на сьогоднішній день ощадливе виробництво застосовують майже 100% японських компаній, 72% компаній США, у Великобританії – 56%, в Бразилії – 55%, в Мексиці – 42%, в той час на Україні ощадливим виробництвом займаються тільки великі одиночні компанії. Серед компаній-лідерів у запровадженні нової концепції потрібно назвати Дніпропетровський завод бурового обладнання, багатопрофільна корпорація «Агро-Союз», міжнародний промисловий холдинг «ЄВРАЗ» (англ. EVRAZ), ПАТ «АрселорМітталСтіл Кривий Ріг», ПАТ «Південний ГЗК» тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабушкин В.М. Повышение производительности труда на основе инструментария бережливого производства / В.М. Бабушкин // Вестник Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева. – 2015. – Т. 71. – С. 153-157.
2. Бугров Д. Метрика эффективности / Д. Бугров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
3. Давыдова Н.С. Бережливое производство: монография. Ижевск, Изд-во Института экономики и управления, ГОУВПО «УдГУ», 2012 – 138с.
4. Деннис П. Хоббс Впровадження бережливого виробництва / Хоббс П. Деннис : пер. с англ. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2002. – 368 с.
5. Деффри К. Лайкер. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 400 с.
6. Друкер П. . Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. - М. : Технологическая школа бизнеса, 1994. - 189 с.
7. Клочков Ю.П. «Бережливое производство»: понятие, принципы, механизмы / Ю.П. Клочков // Инженерный Вестник Дона. - 2012. - №2- С.34-39
8. Колос І.В. Типологія методів ощадливого виробництва / І.В. Колос // Східна Європа: Економіка, бізнес та управління.- Вип. 3(08) 2017. – С. 147-152
9. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус ; Сокр. пер. с англ. — Альпина Паблишерз, 2011. — 354 с. — (Модели менеджмента ведущих корпораций)

10. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Дж. Лайкер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gmpua.com/Management/Kaidzen/ToyotaWay.pdf>.
11. Майкл Л.Дж. «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Л.Дж. Майкл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ulgov.ru/docs/dj-maikl.pdf>.
12. Панина, Ф.Ю. Построение карты потока создания ценности в системе бережливого производства: практический подход. / Ф.Ю. Панина, Л.А. Федоськина // Управление производством. Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library>
13. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. / Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. -<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16.109.116.pdf>
14. Сакун Л. М. Застосування принципів ощадливого виробництва на підприємствах машинобудівної галузі / Сакун Л. М., Невмивака І. А. // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2014. – № 4. – С.92-95