

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ
ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ
ДИПЛОМНА РОБОТА**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала: студентка 6-го курсу, 673 групи
заочної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
(Менеджмент організацій і адміністрування)
Мажар М.І. _____

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Терлецька Ю.О. _____

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №

від « » листопада 2021 р.

Зав. кафедри _____ д.е.н., проф. Галушка З.І.

Чернівці – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади запровадження підходу ощадливого виробництва на підприємстві	7
1.1. Концепція ошадливого виробництва: цільові орієнтири, принципи та інструменти імплементації	7
1.2. Еволюція концепції ошадливого виробництва в управлінні виробничим підприємством	12
1.3. Світовий та вітчизняний досвід використання методів ошадливого виробництва	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	27
РОЗДІЛ 2. Дослідження особливостей імплементації принципів ощадливого виробництва на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»	30
2.1. Аналітична оцінка результативності господарської діяльності ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»	30
2.2. SWOT-аналіз доцільності імплементації ошадливого виробництва на досліджуваному підприємстві	39
2.3. Процес впровадження у діяльність ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» концепції Lean-менеджменту	45
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	49
РОЗДІЛ 3. Оптимізація виробничого та управлінського процесів на підприємстві у контексті впровадження менеджменту ошадливого виробництва	53
3.1. Практичні аспекти впровадження концепції ошадливого виробництва ...	53
3.2. Оптимізація витрат ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» шляхом впровадження менеджменту ошадливого виробництва	59
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	66
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання переважна більшість керівників вітчизняних підприємств усвідомлює, що для ефективної боротьби за споживачів та підтримання бажаного рівня конкурентоспроможності, необхідні революційне відновлення та модернізація усіх аспектів господарської діяльності: зокрема, зниження виробничих витрат, підвищення рівня якості продукції, скорочення часу на процес освоєння нових видів продукції та удосконалення процесу обслуговування клієнтів. Одним із дієвих управлінських підходів, спрямованих на досягнення зазначених цілей, є ощадливе виробництво. Практичний досвід свідчить про те, що повністю уникнути втрат у бізнес-процесах не вдається навіть найуспішнішим компаніям світу. Однак, сьогодні науковцями розроблено багато концепцій, які дозволяють звести рівень втрат до мінімуму, а також забезпечити суб'єктам господарювання практично безвідхідне виробництво з найменшими витратами ресурсів та часу. Однією з них є методика ощадливого виробництва, практичне використання якої дозволяє досягнути максимальної ефективності виробництва. Розвинені країни світу, такі як Японія, США, Великобританія, Німеччина успішно їх використовують у сучасних умовах. Саме тому їм вдається займати провідні позиції у різних сферах діяльності.

Теоретичні та практичні аспекти використання методів та інструментів ощадливого виробництва знайшли відображення у наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Д.Барабась, С.Бондаренко, В.Вальчук, М. Вейдер, О.Віханський, Дж.Вумек, К.Гордєєва, Д.Джонсон, М.Джордж, В.Зубенко, Є.Єрохін, Н.Каличева, Дж.Лайнер, У.Левінсон, М.Мироненко, А.Момот, М.Науменко, О.Несиоловський, Ю.Норейко, Т.Омельяненко, Т.Чернієвська, С.Чесноков, Д.Шехватов, О.Щербина та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування рекомендацій щодо оптимізації виробничого та управлінського процесів на підприємстві у контексті впровадження менеджменту ощадливого виробництва.

Відповідно до мети магістерського дослідження у роботі послідовно вирішено такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічні засади запровадження підходу ощадливого виробництва на підприємстві;
- узагальнити еволюцію концепції ощадливого виробництва в управлінні виробничим підприємством;
- проаналізувати світовий досвід використання методів ощадливого виробництва;
- дослідити особливості імплементації принципів ощадливого виробництва на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»;
- провести SWOT-аналіз доцільності імплементації ощадливого виробництва на досліджуваному підприємстві;
- довести необхідність оптимізації виробничого та управлінського процесів на підприємстві у контексті впровадження менеджменту ощадливого виробництва;
- визначити практичні напрями впровадження концепції ощадливого виробництва.
- обґрунтувати доцільність оптимізації витрат ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» шляхом впровадження менеджменту ощадливого виробництва.

Об'єктом магістерського дослідження є особливості імплементації принципів ощадливого виробництва на ТДВ «Чернівецьке спеціалізоване монтажно-налагоджувальне управління «М'ясомолмонтаж».

Предметом магістерського дослідження є процес впровадження концепції ощадливого виробництва на досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження. З метою вирішення поставлених завдань автором використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: *діалектичний та логічний методи* (у процесі дослідження та уточнення понятійно-категоріального апарату); *методи синтезу, групування, порівняння та узагальнення* (у процесі формування типології синергії та синергетичних

ефектив); *економіко-статистичні методи* (у процесі дослідження та аналізу динаміки розвитку ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»); *SWOT-аналіз* (у процесі обґрунтування доцільності імплементації принципів ощадливого виробництва на досліджуваному підприємстві); *системний підхід* (у процесі структуризації підсистем виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання); *графічні методи* (у процесі наочного відображення основних підсумків проведеного магістерського дослідження).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи, офіційні дані Державної служби статистики України, інформаційні ресурси Інтернету та фактологічний матеріал наукових праць зарубіжних і вітчизняних вчених, присвячених проблемі впровадження концепції ощадливого виробництва на промислових підприємствах.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукової проблеми комплексного дослідження теоретичних положень та методологічних підходів щодо оптимізації виробничого та управлінського процесів на підприємстві у контексті впровадження менеджменту ощадливого виробництва.

Практичне значення отриманих результатів магістерського дослідження визначається можливістю використання науково-практичних рекомендацій магістра у процесі розробки та обґрунтування підходів до імплементації принципів ощадливого виробництва на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

Публікації. Основні теоретико-методологічні положення та підсумки магістерської роботи викладено у тезах доповіді «Менеджмент ощадливого виробництва: проблеми та перспективи впровадження на українських підприємствах», опублікованих у матеріалах Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції забезпечення ефективності економіки держави» (м.Київ, 12 вересня 2020 р.), а також у науковій статті, опублікованій у фаховому журналі «Молодий вчений» на тему: «Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища» (2021 р.).

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 85 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 7 рисунків та 15 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДУ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Концепція ощадливого виробництва:

цільові орієнтири, принципи та інструменти імплементації

Ощадливе виробництво є комплексною соціально-технічною системою, підґрунтям якої є зниження рівня непродуктивних витрат та спрямованість на процес безперервного удосконалення. Метою такого виробництва є процес створення більшої цінності за рахунок менших зусиль. Суб'єкт господарювання, функціонування якого організовано на засадах ощадливого виробництва, має назву ощадливого підприємства. Концепція ощадливого (бережливого) виробництва є сучасним організаційно-управлінським підходом, якому властивий комплексний характер, адже його принципові положення стосуються не тільки організаційно-технічних, але й соціокультурних аспектів функціонування фірми [8].

Розповсюдження концептуальних ідей ощадливості за межі виробничої практики стало поштовхом до формування ощадливого мислення (Lean Thinking). Воно являє собою сукупність поглядів та уявлень, які зумовлюють активну позицію господарюючого суб'єкта з питання всебічного зниження рівня втрат та пошуку шляхів вдосконалення будь-яких видів діяльності.

Концептуальні положення ощадливого виробництва у другій половині 90-х років ХХ століття запропонували Деніел Джонс та Джеймс Вумек. Протягом останніх двадцяти п'яти років цей напрям активно розвивався: з'явилося багато наукових публікацій, присвячених практичному впровадженню методів та інструментів ощадливого виробництва. Сучасні поборники ідей ощадливого мислення проголошують його підґрунтям «нової економічної формації», наголошуючи при цьому, що цілком імовірно, що «концепція ощадливого виробництва стане панівною у ХХІ столітті» [4; 15; 39; 45; 55; 76].

У 1988 році в обіг наукової лексики термін «ощадливе виробництво» ввів Джон Крафчік, який вперше використав це словосполучення у статті «Тріумф

системи ощадливого виробництва». Однак, саме Деніела Джонса та Джеймса Вумека вважають засновниками філософії ощадливого мислення через їхній вагомий внесок у процес формування зазначеної концепції.

Виникнення концептуальної платформи ощадливого виробництва стало логічним підсумком проведених науковцями досліджень у межах Міжнародної автомобільної програми, яка мала на меті вивчення екологічних та соціальних проблем, які постали у той час перед американською автомобілебудівною промисловістю, насамперед, проблеми впливу автотранспорту на процес забруднення навколишнього середовища. Однак, у процесі реалізації зазначеного проекту науковий інтерес Дж.Вумека та Д.Джонса було спрямовано на дослідження проблеми протистояння японських та західних автомобільних товаровиробників.

Дослідження проблематики порівняльної ефективності автомобілебудівної індустрії країн Заходу та Японії стало пріоритетним завданням, за підсумками якого у 1984 році була написана їхня спільна наукова праця «Майбутнє автомобіля». Книгу перекладено трьома мовами загальним накладом 40000 примірників. Її автори були захоплені японськими методами організації та управління бізнес-процесами. Проведена робота стала поштовхом до поглибленого вивчення проблеми, кульмінацією якої стали наукові дослідження, що проводились під егідою Массачусетського технологічного інституту в рамках міжнародної програми International Motor Vehicle Program.

Згідно хронологічної послідовності, першою науковою публікацією, присвяченою порівняльному аналізу японського та американського підходів до врахування людського чинника у бізнес-процесах фахівці вважають дослідження Вільяма Оучі («Theory Z. How American Business can meet the Japanese Challenge»). Згодом вийшла друком наукова праця Річарда Шонбергера «Японські методи промислового виробництва». Її науковці справедливо вважають першим фундаментальним науковим дослідженням феномену організації бізнес-процесів компанії «Тойота». У 1984 році англійською мовою видано наукову працю японського професора Ясухіро

Мондена «Виробнича система Тойоти», підґрунтям якої став курс лекцій про систему TPS4, прочитаний автором для студентів американських університетів.

Таким чином, можна стверджувати про те, що до середини 80-х років ХХ століття економічні категорії, які походять з Японії, зокрема, «кайдзен», «точно-вчасно», «канбан», «швидке переналагоджування» та інші, уже були відомі на Заході. Інакше кажучи, європейська наукова та бізнесова спільнота була готова до сприйняття ідеї доцільності використання надбань японського досвіду організації та управління бізнес-процесами та практичного її використання.

В рамках реалізації II міжнародної програми «Автомобілі» (International Motor Vehicle Program), яка тривала протягом 1985-1990 років приймали участь близько 55 вчених з різних країн світу. Слід зазначити про те, що підтримка проекту надавалася не тільки американськими та європейськими, але й японськими автомобілебудівними фірмами. На той час посадові обов'язки генерального директора програми виконував Д.Рус, який очолював та проводив наукові дослідження у 1979-1984 роках. Посаду керівника програми досліджень займав Дж.Вумек, а європейський напрям проведення робіт очолював Д.Джонс. Всього на той час в рамках програми продіагностовано понад 80 автоскладальних фірм по всіх країнах світу. Основним підсумком проведених досліджень був процес виявлення переважання японських фірм над західними товаровиробниками-конкурентами за критеріями продуктивності праці та рівня якості виготовленої продукції майже вдвічі. Дослідники міжнародної програми такий стан речей інтерпретували в якості індикатора доцільності проведення кардинальних змін у бізнес-процесах західної автомобілебудівної індустрії.

Підсумки викладених вище обстежень, а також досліджень концептуальних підходів до процесу розробки нових видів продукції, раціональної організації їхнього продажу, встановлення ділових взаємовигідних стосунків з постачальниками та маркетологами описані Дж.Вумеком, Д.Джонсом та Д.Русом у 1990 році у науковій праці «Машина, що змінила світ». У ній автори науково обґрунтували тезу про те, що відмінності у

процесі організації роботи японських та європейських конвейєрних ліній зі складання автомобілів можна пояснити дотриманням особливих принципів, які стали підґрунтям концепції організації діяльності фірм японської автомобілебудівної галузі. У сучасній фаховій літературі вони одержали назву принципів ощадливого виробництва. При цьому автори концептуальної платформи акцентували увагу на універсальності принципів, вважаючи, що методи ощадливого (бережливого) виробництва можуть бути імплементовані не тільки у процесі реорганізації автоскладальних компаній, але й у будь-якій іншій сфері діяльності. Крім того, зазначена наукова праця містила також фахову історичну оцінку функціонування галузі, згідно з якою традиційні методи масового виробництва, впроваджені у процес автомобілебудування ще у часи діяльності Генрі Форда, мають поступитися методам ощадливого виробництва - новому управлінському підходу, імплементованому у бізнес-процеси японської фірми «Тойота» [39].

Згодом наприкінці ХХ століття термін «ощадливе виробництво» поступово доповнено категоріями «ощадливе підприємство» та «ощадливе мислення», оскільки концептуальні положення нового підходу фахівці-практики почали використовувати поза межами функціонування автомобілебудівної галузі. У значній мірі поширенню такої тенденції сприяла активна діяльність Дж.Вумека та Д.Джонса щодо поширення принципів ощадливості. У 1993 році Деніел Джонс повернувся до Великобританії та заснував у м.Кардіфф Дослідницький центр ощадливих підприємств, який пізніше перетворено на Академію ощадливого підприємства. Джеймс Вумек зайнявся практичною діяльністю, пов'язаною з наданням консалтингових послуг щодо імплементації концепції ощадливого виробництва на зарубіжних фірмах. Однак, з метою написання спільної чергової наукової публікації вони об'єднали свої зусилля. Протягом кількох років вони продіагностували близько 50 компаній у різних галузях за допомогою поборників ідей ощадливого виробництва (топ-менеджерів американських та європейських фірм). У 1997 році Джеймс Вумек заснував у м.Бруклін (США) Інститут ощадливого підприємства, який є некомерційною

науково-дослідною організацією, спрямованою на поширення принципів ощадливого мислення[15].

Наукова праця «Ощадливе мислення», перше видання якої побачило світ у 1996 році, а друге – у 2003 році, насамперед, адресована фахівцям-практикам – топ-менеджерам промислових підприємств, яких цікавила проблема імплементації на практиці концептуальних положень ощадливого виробництва. Про її надзвичайну популярність свідчать обсяги продажів протягом першого року після виходу у світ першого накладу – 100000 екземплярів. У ній чітко сформульовано та описано пріоритетні напрями управління потоком створення ланцюжка цінності:

- ідентифікація того, що собою являє цінність, яку створює конкретна компанія;
- діагностування потоку створення цінності підприємством;
- забезпечення на практиці безперервного проходження потоку по усіх його стадіях;
- управління потоком шляхом витягування, тобто здійснення тільки тих бізнес-операцій, які передбачено виробничою програмою (тут і тепер);
- безперервна оптимізація бізнес-операцій по всьому потоку створення ланцюжка цінності.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати про те, що концепція ощадливого мислення спричинила значну зацікавленість фахівців-практиків до сучасних управлінських інструментів, зокрема, таких як:

– «Точно-вчасно» – системи, спрямовані на мінімізацію складських запасів шляхом налагодження постачання комплектуючих деталей невеликими партіями;

– SMED – системи, завдяки імплементації якої забезпечується швидке переналагоджування виробничого обладнання;

– «Канбан» – системи оперативного управління бізнес-процесами шляхом використання спеціальних карток;

- TPM – системи, підґрунтям якої є навчання виробничого персоналу процесу обслуговування обладнання на робочому місці та виявленню поломок власними зусиллями;
- 5S – управлінського підходу, який акцентує увагу на необхідності дотримання принципів раціональної організації робочого місця оператора;
- «Дзідока» – управлінського підходу, який передбачає практику зупинки роботи устаткування чи лінії в цілому у випадку загрози виникнення дефектів;
- «Кайдзен» – управлінського підходу, який втілює в собі ідеологію безперервності оптимізації окремих бізнес-процесів та потоку створення ланцюжка цінності.

1.2. Еволюція концепції ощадливого виробництва в управлінні виробничим підприємством

Процес ефективного функціонування вітчизняного бізнесу в умовах тривалої ринкової нестабільності потребує від його учасників вміння вчасно діагностувати та долати проблеми, які неможливо здійснити без оновлення існуючих методичних підходів до управління господарюючими суб'єктами, ініціювання необхідності системних перетворень та формування бізнес-взаємодії на засадах ощадливості, враховуючи при цьому інтереси усіх зацікавлених сторін.

Аналіз наукових публікацій фахівців з менеджменту свідчить про те, що еволюція концепції ощадливого виробництва та виокремлення етапів її історичного розвитку станом на сьогодні є дискусійним питанням [1; 4; 9; 45]. Так, наприклад, С. Белл та М. Орзен початком розвитку зазначеної концепції вважають кінець XIX століття та виділяють наступні етапи її розвитку:

- 1890–1940 роки – етап наукового управління з фокусуванням уваги на удосконаленні бізнес-процесів та підвищенні рівня продуктивності праці;
- 1940–1995 роки – етап розробки та впровадження інструментарію з орієнтацією на процес удосконалення виробничої ефективності шляхом

урахування потреб споживачів та забезпечення належного рівня якості продукції;

– починаючи з 1996 року – етап інтеграції успішного досвіду різних країн світу та активне поширення концептуальної платформи ощадливості на практиці.

Історичний розвиток концепції ощадливого виробництва, з точки зору Д. Теплінга та А. Данн, бере свій початок з 1900 року. У цей час оприлюднено концептуальні положення теорій Ф. Тейлора, Е. Уітні, С. Тойода. 1935 рік став початком поширення принципів масового виробництва Г. Форда у США, а у Японії – управлінського підходу до організації бізнес-процесів Just-in-time (JIT). Зміни, які відбулись у світовій економіці після завершення II світової війни, а також необхідність її швидкого відновлення, сформували різнопланові запити покупців, що й зумовило потребу налагодження процесу гнучкого виробництва продукції.

Зокрема, починаючи з 1945 року, сформовано базові положення виробничої системи (Toyota Production System, TPS), яка згодом набула подальшого світового визнання, у тому числі й серед товаровиробників автомобілебудівної галузі США. Протягом тривалого періоду часу відбувався процес удосконалення принципів ощадливого виробництва шляхом модернізації управлінських інструментів, зокрема, розробка методики Kaizen, Kanban, TQM, 5S, Poka-yoke, Jit. Процеси світової глобалізації, удосконалення існуючих підходів до управління витратами, посилення вимог до якості виготовленої продукції стали каталізатором впровадження загальних принципів управління потоком створення ланцюжка цінності (починаючи з 2001 року). Варто зазначити про те, що й у сучасних умовах проводяться наукові дослідження, відбувається обмін практичним досвідом щодо ефективного застосування методів та інструментів ощадливого виробництва з орієнтацією на систематичне удосконалення бізнес-процесів та цілеспрямовану раціоналізацію виробничих витрат та усунення зайвих витрат [20, с.269].

Р. Шах та П. Уорд обґрунтували фази еволюції концепції ощадливого виробництва таким чином:

- до 1945 року – розвиток філософії Генрі Форда;
- 1945 – 1978 роки – прогрес у Японії, основним завданням якого став процес зниження виробничих втрат, а також забезпечення поваги до роботи виробничого персоналу;
- 1973 – 1988 роки – застосування практичного досвіду функціонування успішних компаній шляхом імплементації технологій бережливого використання виробничих ресурсів з метою подолання економічної кризи;
- 1988р. – по теперішній час – активізація прикладних розробок стосовно імплементації та використання практичного інструментарію, орієнтованого на поєднання високого рівня якості виготовленої продукції, задоволення зростаючих потреб покупців, безпечні умови праці персоналу, відповідальне ставлення до навколишнього середовища [19].

На рисунку 1.1. систематизовано етапи трансформування концепції ощадливого виробництва із зазначенням позитивних аспектів (+) та можливих обмежень (!) згідно проведеного автором магістерської роботи аналізу наукових праць з досліджуваної проблематики.

Становлення концепції ощадливого виробництва (I етап) характеризується впровадженням стандартизованих методів виробництва, оптимізацією бізнес-процесів, використанням статистичних методів контролю якості. Пріоритетом ефективності виробничо-господарської фірми є підвищення рівня продуктивності праці. Однак, варто зауважити, що при цьому існують певні обмеження. Командно-адміністративний стиль керівництва та контроль за використанням виробничих ресурсів є основними складовими елементами системи менеджменту. Виробничий персонал розглядається в якості взаємозамінного ресурсу без можливості використання інтелекту. При цьому не береться до уваги здатність виконавців логічно мислити у процесі виконання виробничих завдань. Оплата праці проводиться наступним чином: 1) менеджерам – за вміння вирішувати виробничі проблеми шляхом ухвалення

раціональних управлінських рішень; 2) виробничому персоналу – за виконання розпоряджень керівництва та досягнення поставлених цілей.

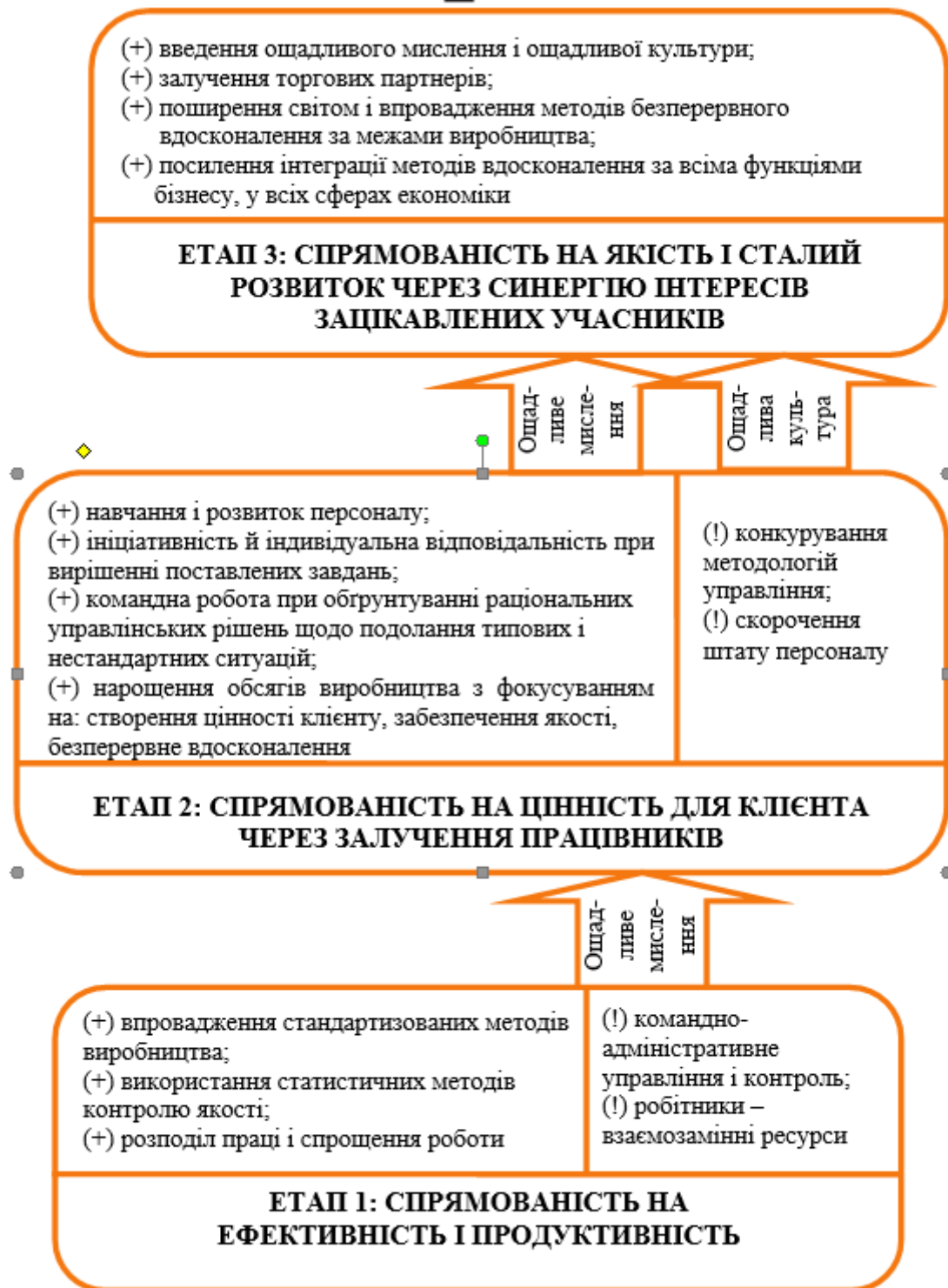


Рис. 1.1. Систематизація етапів трансформування концепції ощадливого виробництва

Використання принципів концепції ощадливого виробництва на практиці пов'язано, насамперед, з необхідністю зміни стереотипів мислення. В рамках

зазначеної концепції виробничі втрати розглядаються як будь-які дії під час бізнес-процесів, які використовують ресурси, однак, не додають продукції жодної цінності (зокрема, стосовно її якості, цінової політики, термінів постачання). Пріоритетним завданням у контексті викладеного вище є процес діагностування та ідентифікації виробничих втрат, виявлення причин їхнього виникнення та обґрунтування шляхів оптимізації витрат.

Т.Оно ідентифікував сім видів втрат підприємства: через перевиробництво, очікування та простої, непередбачувані технологією виготовлення продукції окремі етапи обробки, нераціональне переміщення, зайве транспортування, надлишкові запаси напівфабрикатів та сировини, випуск бракованої продукції. Найнебезпечнішими для підприємства є втрати через перевиробництво, оскільки саме вони спричиняють появу інших видів втрат та сприяють їхньому приховуванню з боку персоналу, а найбільшими є втрати господарюючого суб'єкта через наявність надлишкових запасів.

Варто зауважити, що втрати через нераціональне транспортування є наслідком непродуманого розміщення устаткування та приміщень, напрямів матеріальних та інформаційних потоків. У випадку відсутності обґрунтованої організаційно-технічної та технологічної регламентної документації часто на підприємстві виникають втрати саме через зайві етапи обробки продукції та нераціональні переміщення. Втрати через випуск бракованої продукції з'являються внаслідок залучення до роботи виробничого персоналу недостатнього рівня кваліфікації чи використання ними неефективних методів обробки. Втрати через очікування та простої фахівці-практики розглядають як приховані втрати з незначною імовірністю ідентифікації, однак, порівняно з іншими видами вони здійснюють найменш шкідливий вплив на результативність виробничо-господарської діяльності фірми [39, с.97].

У системі управління виробничими та невиробничими витратами у сучасних умовах господарювання пріоритети періодично трансформуються, що дає підстави стверджувати про існування в рамках концептуальних положень ощадливого виробництва технологічного та управлінського підходів до процесу

оптимізації втрат на підприємстві. Такий стан речей спрямовує менеджерів виробничого підприємства до ретельного обґрунтування кожного виду втрат. Насамперед, це стосується переліку втрат, причин їхнього виникнення, ймовірних наслідків та ризиків для подальшого процесу функціонування фірми, дієвих способів та методів їхнього діагностування, а також визначення шляхів зниження втрат у перспективі. У кінцевому підсумку – обґрунтування пріоритетності дій виробничого персоналу та менеджерів щодо мінімізації прихованих втрат, що у майбутньому сприятиме підвищенню рівня ефективності виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Починаючи з 60-х років ХХ століття процес раціональності використання виробничих ресурсів та адекватність оцінювання рівня ефективності функціонування виробничого підприємства супроводжується потребою імплементації сучасних методичних підходів до управління ним шляхом практичного застосування дієвих систем управління ресурсами. До них, зокрема, варто віднести календарне планування – Master Planning Shedule, MPS; планування потреб у матеріалах та сировині – Material Resource Planning, MRP; планування використання виробничих ресурсів – Manufacturing Resource Planning, MRP; планування використання виробничих потужностей – Capacity Requirements Planning, CRP; планування потреби підприємства у фінансових ресурсах – Finance Requirements Planning, FRP; управління виробничими ресурсами суб'єкта господарювання – Enterprise Resource Planning, ERP.

Другий етап характеризує еволюція зазначеної концепції шляхом об'єднання зусиль, досягнень та світового практичного досвіду. Господарська діяльність фірм при цьому спрямована на процес нарощування обсягів виробництва з акцентом на створенні цінності для споживачів, забезпечення належного рівня якості продукції, безперервне удосконалення бізнес-процесів. Цінність продукції для покупців створюється у процесі виконання виробничим персоналом операцій, передбачених технологією її виробництва; процедур забезпечення високого рівня якості готової продукції; заходів, пов'язаних з модернізацією бізнес-процесів. У контексті переліченого вище у ланцюжку

«постачальник – товаровиробник – споживач» менеджери підприємства обґрунтовують та ухвалюють ощадливі управлінські рішення.

Перехід суб'єкта господарювання до третього етапу забезпечується формуванням у топ-менеджерів ощадливого мислення (Lean Thinking), що передбачає процес імплементації методів безперервного удосконалення поза межами функціонування бізнес-процесів, за всіма функціями бізнесу, у всіх сферах національної економіки і не тільки її [45].

Отже, для процесу забезпечення тривалого успіху фірми на довгострокову перспективу варто розглядати практичну реалізацію унікального набору інструментарію, який уможливить процес отримання підприємством оптимальної результативності у контексті синергії стосовно продуктивності, ефективності та менеджменту якості в рамках окремого робочого місця, структурного підрозділу чи суб'єкта управління в цілому, а також потоку створення ланцюжка «постачальник – товаровиробник – споживач». Слід зазначити, що особливої актуальності у процесі ухвалення стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень у нинішніх умовах господарювання набули методичні підходи до формування системи вартісно-орієнтованого управління – Value-Based Management, VBM; до запровадження ефективного управління бізнесом – Business Performance Management, BPM; до формування збалансованої системи показників – Balanced Scorecard, BSC; до використання на практиці універсальної системи показників виробничо-господарської діяльності – Total Performance Scorecard, TPS.

1.3. Світовий та вітчизняний досвід використання методів ощадливого виробництва

Проведений автором аналіз фахової літератури з досліджуваної проблематики свідчить про те, що практичним підтвердженням ефективної імплементації концепції ощадливого виробництва у процес виробничо-господарської діяльності фірми є виробнича система компанії «Тойота». Науковці вважають, що багато з того, що сьогодні ми називаємо «японськими методами управління», впроваджено у процес функціонування «Тойоти».

Підґрунтям успіху цієї фірми є її філософія, яка втілена у бізнес-процесах під назвою «Виробнича система компанії «Тойота». Її практичне втілення було викликано об'єктивною необхідністю. Після II світової війни японська автомобілебудівна галузь мала відповідати новим вимогам ринку, які, насамперед, потребували виробництва автомобілів різних видів невеликими партіями. Саме це стало критерієм діагностування можливостей японських автомобілевиробників виживати та зміцнювати власні позиції у жорсткій конкурентній боротьбі з системами масового виробництва та масового продажу, які сформувались на той час у країнах Західної Європи та США.

За своїм змістом виробнича система компанії «Тойота» орієнтована на процес забезпечення максимального рівня якості, мінімізацію витрат виробничих ресурсів, а також витрат часу на виконання замовлень через необхідність усунення виявлених видів втрат. Фундатор зазначеної ідеології Таїті Оно виокремив види втрат, які виникають у процесі виготовлення продукції:

- втрати через виконання зайвих технологічних операцій;
- втрати через недосконалість конструкції виробу;
- втрати через надлишкове виробництво;
- втрати, спричинені зайвими рухами операторів;
- втрати через очікування;
- втрати через наявність зайвих переміщень;
- втрати через виробництво бракованої продукції;

- втрати через наявність надлишкових запасів.

Таїті Оно був переконаний у тому, що процес усунення вказаних втрат суттєво зможе підвищити ефективність діяльності фірми [8].

Схематично виробничу систему компанії «Тойота» можна зобразити у вигляді «будинка» (рис. 1.2.), фундаментом якого є філософія безперервного удосконалення (*Kaizen*), несучими опорами – концептуальні положення системи «Точно-вчасно» та «Дзідока», а інструментальним наповненням є системи *VSM*, *TPM*, *SMED*, Канбан, *5S*, *5W*, Пока-йоке та багато інших інструментів.



Рис. 1.2. Схеми виробничої системи компанії «Тойота»

Слід зазначити, що світові автомобілебудівні компанії періодично застосовують на практиці окремі елементи виробничої системи компанії «Тойота», однак, у більшості випадків отримані результати не виправдовують очікувань їхніх топ-менеджерів. Під впливом шалених успіхів компанії «Тойота», які відображено у її ринковій капіталізації, багато товаровиробників-конкурентів скопіювали її найважливіші інструменти та методики організації бізнес-процесів. Зокрема, вимогу зупинки конвейєра у випадку порушення режиму його функціонування; картки канбан для процесу управління потоками матеріалів та сировини, а також інформування операторів про перебіг бізнес-процесів тощо. Однак, мало хто з конкурентів навчився послідовно досягати такого ж рівня підвищення виробничої ефективності, як фірма «Тойота». Фахівці-практики переконані у тому, що основну увагу варто приділяти дієвому джерелу успіху компанії «Тойота» - її унікальній управлінській культурі.

За свою сторічну історію функціонування компанія «Тойота» перевірила часом та імплементувала у щоденну практику принципи, які слугують їй дороговказом на шляху до успіху. До їхнього складу, насамперед, слід віднести наступне [18, с.149]:

- ухвалювати управлінські рішення із врахуванням довготермінової перспективи;
- ухвалювати всі управлінські рішення на основі консенсусу, зваживши всі переваги та недоліки можливих альтернативних варіантів;
- проектувати технологічний процес таким чином, щоб уможливити процес створення безперервного потоку, який забезпечуватиме ефективність створення ланцюжка цінності;
- візуалізувати процес виникнення кожної виробничої проблеми та обов'язково її аналізувати з виконавцями бізнес-процесів;
- звести до мінімуму незавершене виробництво та процес накопичення запасів;
- у бізнес-процесах використовувати лише апробовану технологію;

- максимально стандартизувати усі виробничі завдання, оскільки саме це є підґрунтям процесу безперервного удосконалення та делегування повноважень працівникам;
- поважати бізнес-партнерів та постачальників матеріалів і комплектуючих деталей, ставитися до них як до рівноправних учасників спільної справи;
- виховувати власних лідерів, які досконало знають справу, наслідують філософію та основоположні принципи функціонування компанії, а також зможуть навчити цьому інших;
- формувати організацію, яка постійно удосконалюється завдяки безперервному самоаналізу та самоудосконаленню.

Варто зауважити, що у сучасних умовах саме виробнича система компанії «Тойота» стала підґрунтям для процесу розробки та обґрунтування філософії ощадливого мислення.

Концепція ощадливого виробництва у XXI столітті стала невід'ємною частиною індустріального ландшафту розвинених країн світу. Зацікавленість топ-менеджерів у практичному використанні елементів японського досвіду щодо безперервного удосконалення сформувалась на Заході ще у 70-х роках, коли переважна більшість зарубіжних компаній потерпала від високих цін на енергоносії та суттєвого зниження рівня конкурентоспроможності власної продукції по відношенню до її японських аналогів. Слід зазначити, що незважаючи на високу залежність японської економіки від кон'юнктури зовнішніх ринків, після 1973 року вона розвивалася значно вищими темпами, ніж економіка США та країн Західної Європи. Наприкінці 70-х років Японія стала світовим лідером за рівнем якості фото- та кіноапаратури, автомобілів, копіювальної техніки, телевізорів, інтегральних схем, побутової електроніки. Головною причиною успіху японських товаровиробників експерти називають високий рівень якості готової продукції порівняно з європейськими та американськими аналогами. При цьому японські товаровиробники мали, зазвичай, нижчі виробничі витрати. На японських флагманах автомобіле-

будівної та електронної галузі рівень продуктивності праці був у 2-2,5 рази вищий, ніж на аналогічних фірмах США [9].

Науковці вважають, що запорукою успіху є особливості японських робітників, згідних працювати без сну та перепочинку. Однак, коли японці побудували власні заводи у Америці та досягли приголомшливої ефективності функціонування бізнес-процесів та високого рівня якості продукції уже з американськими працівниками, західні товаровиробники занепокоїлися. На практиці виявилось, що секрет криється в унікальній організації виробничого процесу. Подальші дослідження довели, що японці значну увагу приділяють таким, здавалося б, очевидним речам, як задоволення зростаючих потреб споживачів, якості виготовленої продукції, економії ресурсів, виключення з бізнес-процесів зайвих операцій. Такі прості рішення, які згодом стали підґрунтям концептуальних положень ощадливого виробництва, виявилися настільки ефективними, що американським фірмам довелося їх ретельно вивчати з тим, щоб не пасти задніх у жорсткій конкурентній боротьбі.

Практичний інструментарій ощадливого виробництва у якості дієвого способу підвищення рівня продуктивності у США активно почав використовуватись у 80-х роках минулого століття. У той час бізнес змушений був адаптовуватися до несприятливих умов економічної кон'юнктури. Наприклад, після перших приголомшливих успіхів таких фірм, як «Вірмолд» (США, виробництво кабельної продукції та інших електротехнічних виробів), «Донеллі» (Іспанія, виробництво автомобільних дзеркал), «НУММІ» (США, автомобілебудівництво), «Фройденберг-НОК» (США, виробництво ущільнень та віброізоляційних елементів), рівень зацікавленості топ-менеджерів компаній промислово розвинених країн світу концепцією ощадливого виробництва значно збільшився.

У п.1.2. дипломної роботи зазначено, що концепція ощадливого виробництва є породженням західної промислової культури, синтезом та узагальненням цілого ряду ефективних управлінських практик Сходу та Заходу. Зазначена концепція включила до свого арсеналу практичний досвід

виробничої системи компанії «Тойота» і пом'якшила суто японські ментальні умови, а в деяких випадках значно їх обмежила (наприклад, довічний найм персоналу). Крім того, європейські бізнесові традиції, наслідуючи японський досвід, акцентують увагу на необхідності ефективної мотивації працівників, зокрема, на їхній участі у процесі створення дієвих форм оплати праці. Ощадливе виробництво виробничих компаній США надає мотиваційній складовій в організації бізнес-процесів набагато меншої уваги, ніж на фірмах європейських країн. Американський підхід ґрунтується на можливості набору в організацію персоналу невисокої кваліфікації, а також доцільності їхньої прискореної підготовки на місцях згідно потреби зростання обсягів виробництва продукції. Північноамериканські компанії практикують процес звільнення працівників у випадку економічної доцільності, а також швидкого набору персоналу у випадку виробничої необхідності [45].

Практичний досвід свідчить про те, що ефективно налагоджене виробництво дозволяє будь-якій фірмі оптимально забезпечити процес досягнення власних стратегічних цілей. Так, наприклад, американський алюмінієвий гігант «Алкоа» систематично збільшує власну прибутковість, незважаючи на періодичні коливання ринкової кон'юнктури; компанія «Тойота» на розташованих по всьому світу виробничих потужностях дотримується найвищих світових стандартів з виготовлення автомобілів; американська комп'ютерна корпорація «Делл» у стислі терміни може виконати замовлення на постачання комп'ютерів, укомплектованих з врахуванням індивідуальних уподобань споживачів.

Згодом все більше менеджерів фірм сфери послуг почали усвідомлювати, що їм потрібно підвищувати продуктивність операційної діяльності. При цьому вони звернули увагу на концептуальні положення ощадливого виробництва, оскільки будь-які фірми (виробничі та невиробничі) здійснюють певний набір операцій та бізнес-процесів, переслідуючи єдину мету - надати споживачам цінність у вигляді певних видів продукції чи послуг. Набутий досвід засвідчує, що ощадливе господарювання може суттєво підвищити ефективність

функціонування фірм сфери послуг: банків, страхових компаній, магазинів. Так, наприклад, тільки за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів, стандартизації бізнес-процесів, зниження обсягів запасів та посилення контролю за тим, щоб у торговельній залі завжди вистачало найбільш вживаних категорій продукції, переважна більшість магазинів досягла зростання обсягів продажів на 7-10% при одночасному зниженні витрат до 20% та запасів до 35%.

Варто зазначити, що у США на базі використання інструментарію ощадливого виробництва реалізовується значна частина державних програм. Крім того, інструментарій ощадливості активно застосовується у системі охорони здоров'я, освіти, армії, інфраструктурній сфері тощо. Концептуальні положення ощадливого виробництва все більше прихильників знаходять також у фінансовій сфері. Зокрема, середньостатистичний роздрібний банк зможе досягнути зростання рівня продуктивності на 5 %, якщо методика ощадливого виробництва буде використана у процесі розгляду та ухвалення заявок на одержання кредитів чи у процесі функціонування колцентру. При цьому завдяки застосуванню принципів ощадливого виробництва банківські установи зможуть знизити рівень втрат у процесі оформлення кредитів. Це означає, що чим швидше та ретельніше банк опрацьовуватиме запит клієнта на предмет надання кредиту, тим нижчими будуть видатки, пов'язані з оформленням та видачею кредиту, тим самим покращуючи становище банківської установи.

Імплементация принципів ощадливого виробництва у зарубіжних банках (зокрема, американського «Банк Нью-Йорк Меллон», британського «ЕйчЕсБіСі», Національного банку Австралії та інших) свідчить про те, що комплексна реалізація перелічених вище заходів уможлиблює процес зниження прямих витрат у процесі проходження заявки клієнта на одержання кредиту майже на 30% та скорочення терміну опрацювання заявок на 20-30% [39; 45].

Фахівці-практики стверджують про те, що привабливість концепції ощадливого виробництва полягає у тому, що система її впровадження на 80% складається з організаційних заходів і тільки 20% складають інвестиції у технології та бізнес-процеси. Ощадливість охоплює не тільки саму організацію,

але й постачальників та споживачів, поширюючись на усе суспільство. Такому стану речей сприяють регулярні міжнародні та регіональні конференції з проблематики ощадливого виробництва, більшість з яких проводиться за ініціативою Інституту ощадливого підприємства (США) та Академії ощадливого підприємства (Великобританія).

Практичний досвід імплементації концепції ощадливого виробництва у господарську практику вітчизняних підприємств іноді є досить сумнівним. Основною проблемою її впровадження є необхідність зміни поглядів топ-менеджерів на процес організації бізнес-процесів та управління ними, а також розуміння того, що саме на практиці призводить до значних втрат у процесі виробництва продукції чи надання послуг. Тому, керівники та менеджери фірм, як правило, використовують лише окремі положення концепції ощадливого виробництва та намагаються адаптувати їх до нестабільних умов власного функціонування. Серед українських товаровиробників важко виявити тих, хто на 100 % сповідує менеджмент ощадливого виробництва. За підсумками проведеного дослідження можна стверджувати про те, що в Україні проводяться тренінги за цією методикою, однак, до організації цього процесу закордонні консультанти залучаються вкрай рідко [65, с.57].

Підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок про те, що вітчизняні підприємства, хоча й повільно, однак, цілеспрямовано рухаються до впровадження ощадливості. Українські господарюючі суб'єкти впроваджують окремі інструменти ощадливого виробництва та реалізують проекти, які за певними ознаками варто розглядати у контексті процесу початкового переходу до менеджменту на засадах ощадливості.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Ощадливе виробництво є комплексною соціально-технічною системою, підґрунтям якої є зниження рівня непродуктивних витрат та спрямованість на процес безперервного удосконалення. Метою такого виробництва є процес створення більшої цінності за рахунок менших зусиль. Суб'єкт господарювання, функціонування якого організовано на засадах ощадливого виробництва, має назву ощадливого підприємства.

2. Концептуальні положення ощадливого виробництва у другій половині 90-х років ХХ століття обґрунтували Деніел Джонс та Джеймс Вумек. Протягом останніх двадцяти п'яти років цей напрям активно розвивався: з'явилося багато наукових публікацій, присвячених практичному впровадженню методів та інструментів ощадливого виробництва. Сучасні поборники ідей ощадливого мислення проголошують його підґрунтям «нової економічної формації», наголошуючи при цьому, що цілком імовірно, що «концепція ощадливого виробництва стане панівною у ХХІ столітті».

3. Використання принципів концепції ощадливого виробництва на практиці пов'язано, насамперед, з необхідністю зміни стереотипів мислення. В рамках зазначеної концепції виробничі втрати розглядаються як будь-які дії під час бізнес-процесів, які використовують ресурси, однак, не додають продукції жодної цінності (зокрема, стосовно її якості, цінової політики, термінів постачання). Пріоритетним завданням у контексті викладеного вище є процес діагностування та ідентифікації виробничих втрат, виявлення причин їхнього виникнення та обґрунтування шляхів оптимізації витрат.

4. Проведений автором аналіз фахової літератури з досліджуваної проблематики свідчить про те, що практичним підтвердженням ефективної імплементації концепції ощадливого виробництва у процес виробничо-господарської діяльності фірми є виробнича система компанії «Тойота». Науковці вважають, що багато з того, що сьогодні ми називаємо «японськими методами управління», впроваджено у процес функціонування «Тойоти».

5. За своїм змістом виробнича система компанії «Тойота» орієнтована на процес забезпечення максимального рівня якості, мінімізацію витрат виробничих ресурсів, а також витрат часу на виконання замовлень через необхідність усунення виявлених видів втрат. Фундатор зазначеної ідеології Таїті Оно виокремив основні види втрат, які виникають у процесі виготовлення продукції:

- втрати через виконання зайвих технологічних операцій;
- втрати через недосконалість конструкції виробу;
- втрати через надлишкове виробництво;
- втрати, спричинені зайвими рухами операторів;
- втрати через очікування;
- втрати через наявність зайвих переміщень;
- втрати через виробництво бракованої продукції;
- втрати через наявність надлишкових запасів.

6. Таїті Оно був переконаний у тому, що процес усунення вказаних втрат суттєво зможе підвищити ефективність діяльності фірми. Варто зауважити, що у сучасних умовах саме виробнича система компанії «Тойота» стала підґрунтям для процесу розробки та обґрунтування філософії ощадливого мислення.

7. Практичний інструментарій ощадливого виробництва у якості дієвого способу підвищення рівня продуктивності у США активно почав використовуватись у 80-х роках минулого століття. У той час бізнес змушений був адаптовуватися до несприятливих умов економічної кон'юнктури. Наприклад, після перших приголомшливих успіхів таких фірм, як «Вірмолд» (США, виробництво кабельної продукції та інших електротехнічних виробів), «Донеллі» (Іспанія, виробництво автомобільних дзеркал), «НУММІ» (США, автомобілебудівництво), «Фройденберг-НОК» (США, виробництво ущільнень та віброізоляційних елементів), рівень зацікавленості топ-менеджерів компаній промислово розвинених країн світу концепцією ощадливого виробництва значно збільшився.

8. Фахівці-практики стверджують про те, що привабливість концепції ощадливого виробництва полягає у тому, що система її впровадження на 80% складається з організаційних заходів і тільки 20% складають інвестиції у технології та бізнес-процеси. Ощадливість охоплює не тільки саму організацію, але й постачальників та споживачів, поширюючись на усе суспільство. Такому стану речей сприяють регулярні міжнародні та регіональні конференції з проблематики ощадливого виробництва, більшість з яких проводиться за ініціативою Інституту ощадливого підприємства (США) та Академії ощадливого підприємства (Великобританія).

9. Практичний досвід імплементації концепції ощадливого виробництва у господарську практику вітчизняних підприємств іноді є досить сумнівним. Основною проблемою її впровадження є необхідність зміни поглядів топ-менеджерів на процес організації бізнес-процесів та управління ними, а також розуміння того, що саме на практиці призводить до значних втрат у процесі виробництва продукції чи надання послуг. Серед українських товаровиробників важко виявити тих, хто на 100 % сповідує менеджмент ощадливого виробництва. Вітчизняні підприємці, зазвичай, впроваджують окремі інструменти ощадливого виробництва та реалізують проекти, які за певними ознаками варто розглядати у контексті процесу початкового переходу до менеджменту на засадах ощадливості.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ТДВ ЧСМНУ «М'ЯСОМОЛМОНТАЖ»

2.1. Аналітична оцінка результативності господарської діяльності ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»

Об'єктом магістерського дослідження є особливості імплементації принципів ощадливого виробництва на ТДВ Чернівецьке спеціалізоване монтажньо-налагоджувальне управління «М'ясомолмонтаж», яке функціонує на Буковині понад 50 років. У 1972 році господарюючий суб'єкт розпочав свою діяльність із монтажних робіт у м'ясомолочній галузі на предмет надання послуг щодо встановлення опалювальних систем. З часом досліджуване підприємство розширило сферу власної діяльності і сьогодні виконує проектно-конструкторські роботи з технологічного та електротехнічного обладнання котелень; також надає послуги з монтажу та пуско-налагоджувальних робіт металоконструкцій котлів та газопроводів; проводить експертне обстеження, технічне діагностування та ультразвуковий контроль виробничих об'єктів; виготовляє на замовлення підприємств і організацій різних галузей (а не тільки м'ясомолочної галузі) технологічні металоконструкції для нестандартного устаткування.

Продукція та послуги досліджуваного суб'єкта господарювання користуються значним попитом на ринку завдяки високому рівню якості виконаних робіт, реальній можливості працювати з кожним клієнтом індивідуально, а також оперативному сервісному обслуговуванню замовлень споживачів. Про це свідчать обсяги виконаних робіт виробничим персоналом ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» та перелік основних замовників послуг досліджуваного підприємства, наведених у таблиці 2.1., 2.2., 2.3. магістерської роботи.

Перелік основних замовників послуг ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» у 2020 році відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

ТОП-10 ЗАМОВНИКІВ ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» у 2020 році

ЄДРПОУ	Назва	Пропозицій	Договорів	Сума договорів
04062216	ВИКОНАВЧИЙ КОМПІТЕТ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	2	1	3 145 524.00
23245721	ДЕПАРТАМЕНТ МІСТОБУДІВНОГО КОМПЛЕКСУ ТА ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	2	1	1 064 432.00
02231560	УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРИ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	2	1	279 692.00
25077736	ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ВІЙСЬКОВО- СПОРТИВНИЙ ЛЦЕЙ-ІНТЕРНАТ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	2	1	165 000.00
34519280	МІСЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЧЕРНІВЦІТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»	7	0	0.00

Таблиця 2.2

Перелік виконаних робіт
ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» у 2020 році

Назва установи	Види виконаних робіт	Дата
КВАРТИРНО- ЕКСПЛУАТАЦІЙНИЙ ВІДДІЛ МІСТА ЧЕРНІВЦІ	<u>буд.котел.в/м№20 м.Чернівці;</u> <u>вул.Васіле Александри; акт.№18; ф.КБ-2в.;</u> <u>дов.КБ-3 від 16.12.20р. дог.№224 від</u> <u>20.08.19; д.у.№8-24.03.2020; ПДВ-44329; 20.</u>	17.12.2020
КВАРТИРНО- ЕКСПЛУАТАЦІЙНИЙ ВІДДІЛ МІСТА ЧЕРНІВЦІ	повернення коштів тендерного забезпечення <u>бан. док. №149 від 23.09.ххххр. та згід. листа №90</u> <u>від 13.11.20р.; дог. №564 від 29.09.2020р.</u>	17.11.2020
КВАРТИРНО- ЕКСПЛУАТАЦІЙНИЙ ВІДДІЛ МІСТА ЧЕРНІВЦІ	<u>кап.рем.(вибір) інж.мереж</u> <u>казар.№1в/м№184; Черн.обл.Новос.р; н; с.Рідк.вул.</u>	17.11.2020

Назва установи	Види виконаних робіт	Дата
КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНИЙ ВІДДІЛ МІСТА ЧЕРНІВЦІ	кап.рем.котельні в/м№148;м. Чернівці.;вул.Авангардна;акт№3; фКБ-2в;довКБ-3від 16.11.20дог.№564від29.09.20;ПДВ-40371;60.	17.11.2020
КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНИЙ ВІДДІЛ МІСТА ЧЕРНІВЦІ	кап.рем.котельні в/м№148;м. Чернівці.;вул.Авангардна; акт№2; фКБ-2в;довКБ-3від 21.10.20дог.№564від29.09.20;ПДВ-428410;60.	28.10.2020
КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНИЙ ВІДДІЛ МІСТА ЧЕРНІВЦІ	кап.рем.котельні в/м№148;м. Чернівці.;вул.Авангардна; акт№1; фКБ-2в;довКБ-3від 05.10.20дог.№564від29.09.20;ПДВ-88886;40.	07.10.2020
КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНИЙ ВІДДІЛ МІСТА ЧЕРНІВЦІ	кап.рем.котельні в/м№1;м. Чернівці.;вул.Героїв Майдану;41Б;акт№2; фКБ-2в;довКБ-3від 25.09.20дог.№505від14.09.20;ПДВ-331709;80.	28.09.2020
КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНИЙ ВІДДІЛ МІСТА ЧЕРНІВЦІ	кап.рем.котельні в/м№1;м. Чернівці.;вул.Героїв Майдану;41Б;акт№1; фКБ-2в;довКБ-3від 17.09.20дог.№505від14.09.20;ПДВ-173239;00.	18.09.2020
КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНИЙ ВІДДІЛ МІСТА ЧЕРНІВЦІ	буд.котел. в/м№20м. Чернівці; вул.Васіле Александри;акт№17; ф.КБ-2в.; дов.КБ-3від 09.09.20р. дог. №224 від 20.08.19; д.у.№8-24.03.2020;ПДВ-63020;20.	11.09.2020
КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНИЙ ВІДДІЛ МІСТА ЧЕРНІВЦІ	буд.котел. в/м№20м. Чернівці; вул.Васіле Александри;акт№16; ф.КБ-2в.; дов.КБ-3від 25.05.20р. дог.№224 від 20.08.19; д.у.№8-24.03.2020;ПДВ-22366;00.	21.07.2020

Таблиця 2.3

**Перелік виконаних робіт
ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» у 2019 році**

Найменування установи	Види виконаних робіт	Дата виконання
«Чернівецька обласна енергопостачальна компанія»	Електрична енергія 3075744 кВт Електрична енергія 1311561 кВт	2019-01-24
ТОВ «Хмельницькенергозбут»	Електрична енергія 3075744 кВт Електрична енергія 1311561 кВт	2019-01-24
Газопостачання та газифікація ПрАТ «Чернівцігаз»	Розподіл природного газу 837190 м.куб Розподіл природного газу 15000 м.куб	2019-01-23
ПрАТ НАК «Нафтогаз України»	для опалення гуртожитків	2019-01-23
МКП «Чернівцітеплоенерго»	Теплова енергія 190 Гкал Теплова енергія 1691 Гкал Теплова енергія 60 Гкал	2019-01-21
КП «Міськтепловоденергія»	Теплова енергія 190 Гкал Теплова енергія 1691 Гкал Теплова енергія 60 Гкал	2019-01-21
КП «Стрийтеплоенерго»	Послуга з виготовлення проектно-кошторисної документації по об'єкту «Капітальний ремонт котельні по вулиці Коссака, 11 із заміною котла ТВГ 8М на жаротрубний 4 МВт котел» 1.0 послуга	2019-02-28
Обласна комунальна установа «Чернівецька обласна клінічна лікарня»	визначено в договорі	2019-02-08
Вищий державний навчальний заклад України «Буковинський державний медичний університет»	Капітальний ремонт мережі теплопостачання (рециркуляція) від котельні по вул.Чорноморській, 13 літ.Б до гуртожитку №2 БДМУ по вул.Чорноморській 15А в м.Чернівці 1.0 роб	2019-04-22
Вищий державний навчальний заклад України «Буковинський державний медичний університет»	Поточний ремонт мережі теплопостачання (код ДК 021:2015: 45330000-9) від котельні по вул.Чорноморській, 13 літ.Б до гуртожитку №2 БДМУ по вул.Чорноморській 15А в м.Чернівці 1.0 послуга	2019-04-08

Найменування установи	Види виконаних робіт	Дата виконання
Обласна комунальна установа «Чернівецька обласна клінічна лікарня»	визначено в договорі	2019-04-01
Обласна комунальна установа «Чернівецька обласна клінічна лікарня»	визначено в договорі	2019-04-01
Обласна комунальна установа «Чернівецька обласна клінічна лікарня»	визначено в договорі	2019-08-28
Квартирно-експлуатаційний відділ м. Чернівці	Джерело фінансування закупівлі - Державний бюджет України	2019-08-20
Обласна комунальна установа «Чернівецька обласна клінічна лікарня»	визначено в договорі	2019-10-16
Обласна комунальна установа «Чернівецька обласна клінічна лікарня»	визначено в договорі	2019-12-12
Обласна комунальна установа «Чернівецька обласна клінічна лікарня»	визначено в договорі	2019-12-12
Обласна комунальна установа «Чернівецька обласна клінічна лікарня»	визначено в договорі	2019-12-12
Обласна комунальна установа «Чернівецька обласна клінічна лікарня»	визначено в договорі	2019-12-12
Обласна комунальна установа «Чернівецька обласна клінічна лікарня»	визначено в договорі	2019-12-12

У таблиці 2.4. магістерської роботи наведено показники результативності функціонування ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» за період з 2016 по 2020 роки. Проведений автором аналіз засвідчив, що чистий дохід від реалізації продукції та послуг підприємства у 2020 році зменшився на 29,5 % порівняно з 2019 роком, а собівартість реалізованої продукції та послуг ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» за звітний період знизилась на 18,73 %.

Таблиця 2.4

**Показники результативності виробничо-господарської діяльності
ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» за 2016-2020 р.р. (тис.грн.)**

№ з/п	Найменування показників	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп зростання 2020р./2019 р., %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	3794	4192	4573	5236	3692	-29,5
2.	Собівартість реалізованої продукції	2362	2729	3874	4660	3787	-18,73
3.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1187	957	334	481	548	+13,92
4.	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	536	771	708	762	851	+11,67
5.	Інші поточні зобов'язання	1585	2390	3202	3604	3875	+7,52
6.	Інші операційні витрати	808	944	627	746	865	+15,95
7.	Разом витрати	3391	4016	4779	5776	4996	+20,86
8.	Вартість основних засобів:						
	- залишкова вартість	624	513	565	539	476	-11,68
	- первісна вартість	4312	4337	4093	4053	4086	+0,81
	- знос	3689	3824	3527	3514	3610	+2,7
9.	Статутний капітал, тис.грн.	194	194	194	194	194	0
10.	Середньооблікова чисельність штатних працівників	39	36	31	27	26	-3,7

Слід зазначити, що виявлену тенденцію зміни показників функціонування фірми можна пояснити зростанням рівня її сукупних витрат на 780 тис.грн., а також та збільшенням операційних витрат на 15,95 %. Крім того, варто зауважити про те, що суттєвий вплив на виробничо-господарську діяльність досліджуваного підприємства здійснила пандемія Covid-19 та запроваджені карантинні заходи у 2020 році, в результаті яких господарюючий суб'єкт не працював до липня 2020 року. Дебіторська заборгованість за надані послуги ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» зросла у 2020 році на 13,92%. Кредиторська заборгованість підприємства за надані послуги у 2020 році зросла на 11,67 % та склала 851 тис.грн. Це підтверджує рівень зростання залежності ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» від ззовні залучених коштів.

Фінансову стійкість ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» проаналізуємо, використавши коефіцієнти загальної, абсолютної та швидкої ліквідності; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнти маневреності власного капіталу та забезпеченості власними засобами.

Таблиця 2.5

**Експрес-діагностика фінансової стійкості
ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»**

№ з/п	Найменування показника	Роки		
		2018	2019	2020
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,31	1,29	1,19
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,09	0,07
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,42	0,39	0,24
4	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,15	0,13	0,19
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,74	0,81	0,71
6	Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,59	0,57	0,48

Динаміку зміни перелічених вище показників відобразимо на рисунку 2.1. На підставі проведеного автором аналізу можна стверджувати про те, що коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться у межах норми (межі

нормативного значення коливаються від 1 до 1,5). Це свідчить про те, що ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» вдається за рахунок обігових коштів більш-менш вчасно погашати власні борги. Значення цього коефіцієнта у 2020 році знизилося з 1,29 до 1,19 у 2019 році. Виявлена динаміка зміни коефіцієнта загальної ліквідності означає зниження суми коштів оборотних активів на виробничі потреби досліджуваного підприємства.

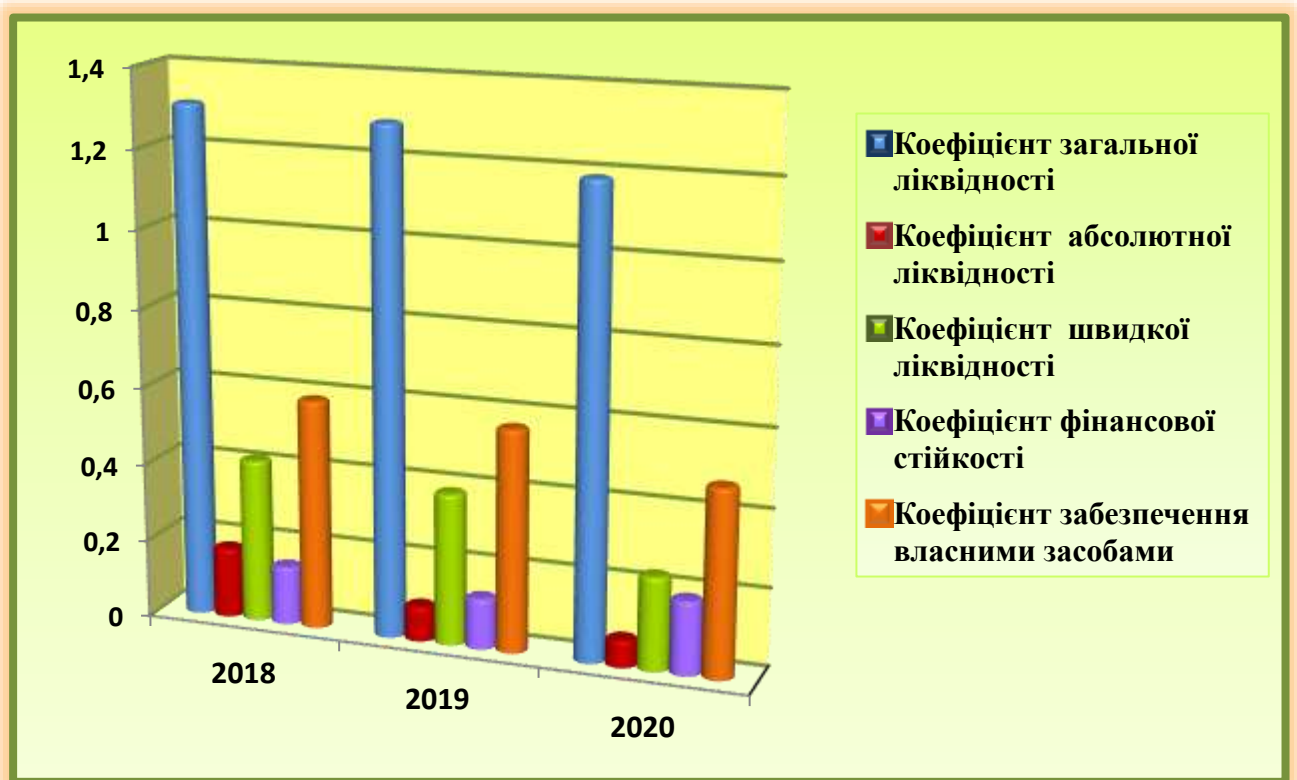


Рис. 2.1. Динаміка зміни показників фінансової стійкості ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності має тенденцію до зниження у 2020 році порівняно з 2018-2019 роками. Це засвідчує недостатній рівень забезпеченості ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» власними коштами, що на даний момент часу являє собою загрозу неплатоспроможності для досліджуваного підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018-2020 роках перебував поза межами нормативу (нормативне значення коефіцієнта становить від 0,2 до 0,35).

Частку стабільних джерел фінансування господарюючого суб'єкта у

загальному обсязі джерел характеризує коефіцієнт фінансової стійкості. На досліджуваному підприємстві значення коефіцієнта знаходиться поза межами норми (нормативне значення має бути більшим за 1). Зниження коефіцієнта фінансової стійкості на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» впродовж 2018-2020 років можна пояснити зниженням рівня його забезпеченості власними коштами.

Експрес-діагностика фінансової стійкості ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» дає підстави стверджувати про те, що значення фінансових коефіцієнтів в окремі періоди часу досягли своєї критичної межі. Цей факт підтверджує наявність залежності досліджуваного суб'єкта господарювання від залучених ззовні кредитних коштів. Такий стан фінансової стійкості досліджуваного суб'єкта господарювання спричинив процес зростання кредиторської заборгованості за виконані ним роботи та надані послуги у державних установах, які у нинішніх умовах господарювання не мають можливості вчасно сплатити свій борг через форс-мажорні обставини, спричинені пандемією коронавірусної хвороби та впровадженням карантинних заходів.

Таким чином, проведений аналіз результативності господарської діяльності ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» свідчить про те, що досліджуване підприємство, як і більшість українських товаровиробників, у сучасних умовах зазнає багато труднощів. Причиною такого стану речей, насамперед, є політична та фінансова нестабільність в Україні. Подолання негативних наслідків фінансової кризи та пандемії коронавірусу, а також процес зростання національної економіки залежить від вирішення нагальної проблеми - підвищення ефективності сучасного виробництва. Перед топ-менеджерами досліджуваного підприємства сьогодні стоять важливі завдання, пов'язані з необхідністю підвищення рівня прибутковості, кредитоспроможності, платоспроможності, фінансової стійкості, безперебійного забезпечення виробничими ресурсами, пошуку резервів та дієвих інструментів підвищення ефективності бізнес-процесів.

2.2. SWOT-аналіз доцільності імплементації ощадливого виробництва на досліджуваному підприємстві

Нестабільність середовища функціонування ТДВ ЧСМНУ «М'ясомол-монтаж», як свідчить проведений автором аналіз, у значній мірі сприяє процесу недоотримання доходу, зменшення обсягів реалізації продукції та надання послуг, втраті потенційних клієнтів та ринку, зниженню рівня продуктивності праці тощо. Попереджувати виникнення кризових ситуацій на практиці варто на етапі планування, застосовуючи у діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання дієві напрями, які сприятимуть процесу досягнення поставлених цілей з мінімальними втратами. Одним з таких методів є концепція ощадливого виробництва, яка має конкретні переваги порівняно з іншими сучасними методами організації бізнес-процесів.

У нинішніх умовах господарювання українському бізнесу важко конкурувати, тому багато вітчизняних товаровиробників щороку банкрутують. У періоди нестабільної політичної та економічної ситуації виробничо-господарська діяльність підприємств, зазвичай, супроводжується значними втратами, тому менеджери фірм уже на початковій стадії повинні вміти виявляти та попереджувати процес виникнення їхнього банкрутства.

Низький рівень інтегрованості національної економіки, неефективність процесу використання зарубіжного капіталу, різке погіршення ринкової кон'юнктури сприяють появі ознак банкрутства. До найбільш поширених причин виникнення банкрутства господарюючого суб'єкта слід віднести втрату потенційних та стабільних покупців готової продукції; незавантаженість виробничих потужностей підприємства; зниження кількості замовлень клієнтів та контрактів; зниження обсягів реалізованої продукції; наявність понаднормових запасів; зростання цін на продукцію внаслідок збільшення її собівартості; зниження продуктивності праці, збільшення розміру неліквідних оборотних активів тощо.

Світовий досвід свідчить про те, що зарубіжні компанії під час виникнення симптомів кризових явищ та ситуацій застосовують концепцію ощадливого

виробництва, яка допомагає фірмі знизити витрати і тим самим сприяє процесу її виходу з кризового стану.

Основні принципи зазначеної концепції акцентують увагу топ-менеджерів підприємства на таких позиціях:

- визначити цінність конкретного виду продукції;
- діагностувати потік створення ланцюжка цінності для нього;
- забезпечити безперервний процес створення цінності продукції (протягом усієї тривалості потоку);
- надати можливість клієнту одержати потрібний продукт у міру необхідності;
- прагнути безперервного процесу досконалості.

Слід зазначити, що бізнес-процес при цьому надає можливість створення такої системи організації та управління розробкою продукції, виробничими операціями, взаємовідносинами з постачальниками та споживачами, під час якої вся продукція виготовляється у відповідності із запитами покупців та з меншою кількістю дефектів. Крім того, при цьому знижуються витрати праці, капіталу та термінів тривалості виробничих операцій.

На підставі проведеного аналізу фахової літератури та власних результатів досліджень автором сформовано таблицю 2.6., у якій наведено порівняльну характеристику методів управління бізнес-процесами: концепції ощадливе виробництво, реінжинірингу та санації.

Українським товаровиробникам адаптуватися до динамічних умов сучасного ринкового середовища на практиці допомагає використання реінжинірингу бізнес-процесів. Його основною перевагою є те, що підґрунтям реінжинірингу бізнес-процесів є трансформація функціонально орієнтованих суб'єктів господарювання у процесноорієнтовані. Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів виробничого підприємства уможливорює процес збалансування вимог середовища функціонування та можливостей його внутрішнього середовища. Це дозволяє товаровиробнику бути конкурентоспроможним на ринку шляхом зниження витрат виробництва, раціоналізації процесу

використання виробничих ресурсів, підвищення рівня якості продукції та ефективності бізнес-процесів.

Таблиця 2.6

**Порівняльна характеристика методів
управління бізнес-процесами на підприємстві**

Ознаки	Ощадливе виробництво	Реінжиніринг	Санація
<i>Мета</i>	Зниження витрат	Оптимізація показників діяльності	Попередження кризового стану
<i>Період реалізації</i>	Середньостроковий	Середньостроковий	Довгостроковий
<i>Масштаби впровадження</i>	На всіх етапах виробництва	На окремих етапах бізнес-процесів	В окремих структурних підрозділах
<i>Вартість впровадження</i>	Незначні витрати	Висока вартість	Середній рівень витрат
<i>Частка підприємств, що використовують вказаний метод</i>	10%	1%	80%

Метою проведення санації підприємства є процес мобілізації його фінансових ресурсів шляхом відновлення платоспроможності та ліквідності господарюючого суб'єкта, а також формування фінансового капіталу з метою проведення менеджерами обґрунтованих санаційних заходів.

Методологія впровадження концепції ощадливого виробництва на підприємстві не потребує значних витрат порівняно з іншими методами, а період її практичної реалізації є не надто тривалим. У процесі її імплементації задіяні усі структурні підрозділи фірми, що є однією із суттєвих переваг концепції.

Саме зазначений метод управління бізнес-процесами ідеально можна адаптувати до практики функціонування українських підприємств, оскільки часто товаровиробники не можуть подолати кризові явища через відсутність коштів для додаткових капіталовкладень, через що ініціюють розпродаж

власних основних засобів з метою розрахунку з кредиторами. Застосовуючи на практиці концепцію ощадливого виробництва, топ-менеджери підприємств зможуть без залучення додаткових капіталовкладень оптимально налагодити бізнес-процеси, що сприятиме підвищенню рівня прибутковості суб'єктів господарювання.

Практика імплементації концептуальних принципів ощадливого виробництва на українських підприємствах показує непогані результати. Варто зауважити, що проекти підвищення рівня ефективності функціонування вітчизняних фірм (наприклад, корпорації «Артеріум», поліграфічної компанії «ЮнівестПрінт», багатопрофільної корпорації «Агросоюз» та інших) спочатку не передбачали впровадження зазначеної концепції у повному обсязі, однак, за характером змін, які відбулися у процесі здійснення ними виробничо-господарської діяльності, можна стверджувати про результативність впровадження окремих елементів концепції. Підтвердженням викладеного вище може слугувати досвід функціонування корпорації «Артеріум», у якій продуктивність праці персоналу зросла майже удвічі завдяки впровадженій політиці соціальної відповідальності, підвищено рівень ефективності використання виробничих потужностей та досягнуто зниження рівня позапланових простоїв обладнання, знижено рівень споживання підприємством природного газу на 16%.

Серед суб'єктів господарювання, які використовують на практиці концептуальні принципи ощадливого виробництва, варто назвати Харцизький та Нижньодніпровський трубопрокатні заводи, ТОВ «Інтерпайп Сталь», Дніпропетровський завод бурового обладнання, «Джей Ті Інтернешнл Україна» (JTI) у м.Кременчук, міжнародний холдинг «Modern-Ехро» (м.Луцьк), Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат та інші. Перелічені вище підприємства активно впроваджують елементи концепції ощадливого виробництва у бізнес-процеси, що сприяє не лише процесу запобігання виникнення кризових явищ та ситуацій, але й зниженню витрат, а також

підвищенню рівня ефективності використання наявних у їхньому розпорядженні активів.

На підставі проведених досліджень автором сформовано матрицю SWOT-аналізу доцільності імплементації концепції ощадливого виробництва у діяльність ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» як дієвого методу ефективної організації бізнес-процесів.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз доцільності імплементації концепції ощадливого виробництва у діяльність ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»

	<p>Можливості:</p> <p>1) удосконалення технології виробництва;</p> <p>2) скорочення витрат;</p> <p>3) підвищення задоволеності споживачів.</p>	<p>Загрози:</p> <p>1) опір працівників щодо практичного впровадження концепції ощадливого виробництва;</p> <p>2) незадоволеність клієнтів нововведеннями;</p> <p>3) наявність ненадійних постачальників комплектуючих деталей.</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>1) продумана стратегія у сфері оптимізації діяльності;</p> <p>2) якісна продукція та високий рівень сервісного обслуговування;</p> <p>3) застосування сучасних технологій у процесі надання послуг.</p>	<p>Збільшення частки ринку за рахунок розширення асортименту і номенклатури продукції, послуг та післясервісного обслуговування клієнтів.</p>	<p>Висока якість продукції та наданих послуг задовольнятиме потреби споживачів.</p> <p>Завдяки розширенню діяльності з'являється можливість співпрацювати з надійними постачальниками сировини, матеріалів та комплектуючих деталей.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>1) недостатньо кваліфікований персонал (через плинність кадрів);</p> <p>2) нерациональна організаційна структура управління;</p> <p>3) слабка матеріальна зацікавленість працівників.</p>	<p>Використання нових технологій допоможе підвищити зацікавленість виробничого персоналу.</p> <p>Залучення у бізнес-процеси висококваліфікованих працівників.</p>	<p>Проведення семінарів та навчальних тренінгів для персоналу з проблеми впровадження на практиці концепції ощадливого виробництва.</p> <p>Ефективна мотивація працівників.</p> <p>Оптимізація системи оплати праці.</p>

Отже, провівши SWOT-аналіз доцільності імплементації концепції ощадливого виробництва у діяльність ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж», автором виявлено, що основною загрозою для підприємства є недостатньо кваліфікований персонал (через плинність кадрів) та його слабка зацікавленість у проведенні можливих змін. Зазначену проблему можна нівелювати, якщо ще до початку практичної імплементації концепції провести навчальні тренінги та семінари для виробничого персоналу фірми. Крім того, у процесі впровадження менеджменту ощадливого виробництва важливо взаємодіяти з надійними та перевіреними часом постачальниками, які постачатимуть матеріали та комплектуючі деталі у чітко визначені терміни. Це сприятиме процесу ретельного виконання виробничої програми та підвищення рівня ефективності бізнес-процесів на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

Таким чином, можна зробити висновок про те, що впровадження менеджменту ощадливого виробництва на досліджуваному підприємстві допоможе йому справитись із перманентними кризовими ситуаціями та явищами, які мали місце в окремі періоди функціонування ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж», а також сприятиме процесу забезпечення підвищення результативності його виробничо-господарської діяльності. Концепція ощадливого виробництва є інноваційним методом підвищення ефективності організації бізнес-процесів, маючи власні переваги та недоліки, можливості та загрози, комплексне врахування яких дозволить топ-менеджерам досліджуваного суб'єкта господарювання ухвалювати раціональні управлінські рішення та обґрунтовувати оптимальні стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

2.3. Процес впровадження у діяльність

ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» концепції Lean-менеджменту

Ощадливе виробництво (lean production, lean manufacturing з англ. «lean» – пісний, стрункий, без жиру), як зазначено у розділі 1 магістерської роботи, являє собою ефективну сучасну концепцію менеджменту, основний зміст якої підпорядковано оптимізації бізнес-процесів шляхом максимально можливої орієнтації підприємства на потреби споживачів та ринків, а також врахування необхідності дієвої мотивації персоналу. Сутність ощадливого виробництва відображено у етимології англійського терміну «lean», тобто організації бізнес-процесів на засадах економного управління засобами виробництва.

Практичне використання концепції lean-виробництва уможливорює процес досягнення стислих термінів реалізації продукції, вищого рівня якості, а також значно нижчих витрат виробничих ресурсів порівняно із традиційними підходами. Це означає, що сировина та матеріали, з яких виготовляється продукція, можуть зберігатись на складах підприємства тижнями чи навіть місяцями, а процес їхнього перетворення у готову продукцію чи послуги, а також додавання до них вартості вимірюється, зазвичай, у хвилинах чи годинах.

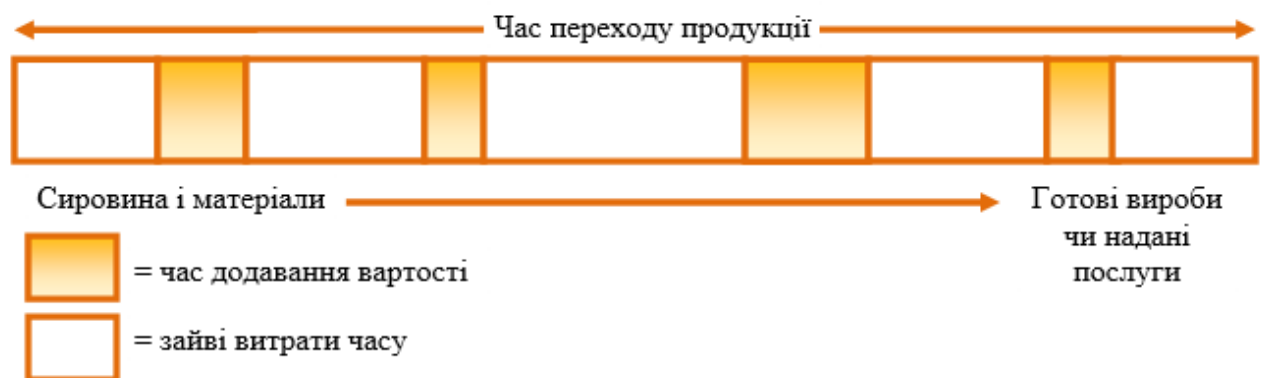


Рис. 2.2. Роль часу додавання вартості у повному періоді переходу від сировини до готової продукції

В умовах традиційного управління бізнес-процесами в Україні в середньому обладнання використовується приблизно на 40–60%, а переважна більшість простоїв технологічного устаткування спричинено нераціональною

системою організації праці, оскільки часто виробничий персонал виконує завдання виробничої програми хаотично та безсистемно, не зважаючи на потребу їхньої оптимізації [15].

Мінімізувати процес нераціональних витрат часу виробничого персоналу та збільшити відсоток завантаженості виробничого обладнання можна завдяки імплементації концепції Lean-виробництва. У нинішніх умовах господарювання ця філософія належить до найуспішніших у світовій практиці. Так, наприклад, у Польщі 15 років тому створено Lean Enterprise Institute Polska. Його пріоритетним завданням є всебічна допомога товаровиробникам різних галузей національної економіки у впровадженні у процес їхньої господарської діяльності Lean-філософії. Вагомими успіхами є сформовані тенденції ефективності імплементації ощадливого виробництва: підвищення рівня продуктивності праці до 65 %, зростання рівня ефективності використання виробничого обладнання майже на 60 %, зниження рівня виробничих запасів майже на 80 %, а також скорочення виробничих площ на 60 %. Перелічене вище суттєво вплинуло на процес скорочення термінів переходу від моменту одержання підприємством сировини та матеріалів до виготовлення продукції чи процесу надання ним послуг клієнтам (майже до 70 %). Варто також зауважити про те, що багато фірм отримали при цьому інші супутні переваги, зокрема, підвищення рівня якості виготовленої продукції, зниження кількості скарг від клієнтів, збільшення кількості зареєстрованих раціоналізаторських пропозицій працівників щодо удосконалення бізнес-процесів, оптимізацію комунікаційного процесу на підприємстві, зниження рівня виробничих відходів тощо.

Описані переваги впровадження на практиці концепції ощадливого виробництва дають можливість сформулювати основні засади імплементації Lean-філософії у бізнес-процеси (рисунок 2.3).

Процес впровадження у виробничо-господарську діяльність ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» концепції Lean-менеджменту схематично відображено на рисунку 2.4. магістерської роботи.

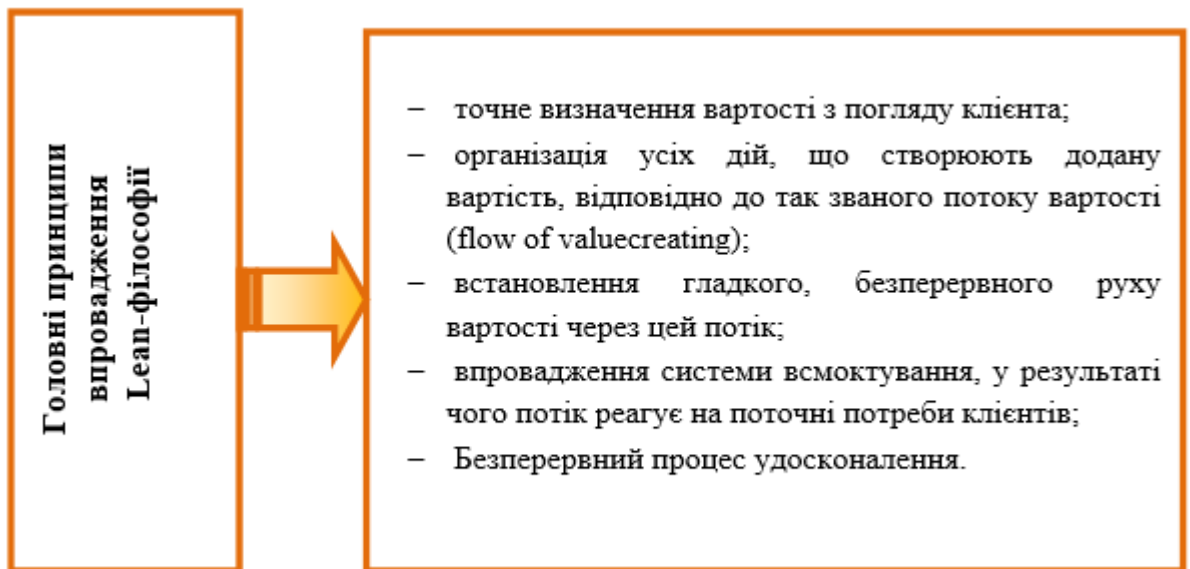


Рис. 2.3. Основні принципи впровадження Lean-філософії на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»



Рис. 2.4. Процес та цілі впровадження концепції «Lean» у процес виробництва та управління

Варто зауважити, що трансформація бізнес-процесів на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» на користь Lean Manufacturing має одночасно стосуватися технічних змін, спрямованих на забезпечення їхньої технічної стабільності та управління ними, впровадження прискореного процесу одержання вартості, а також технічного удосконалення бізнес-процесів. Не менш важливе значення при цьому має процес підвищення рівня розвитку внутрішньофірмової культури на досліджуваному підприємстві, типової для Lean-менеджменту на рівні бригадирів, майстрів, начальників зміни, а також управлінського персоналу ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

Отже, імплементація у бізнес-процеси концепції «Lean», на думку автора магістерської роботи, дозволить суб'єкту господарювання вирішити ряд важливих проблем, які щоденно постають перед топ-менеджерами ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»: досягти високої якості шляхом мінімальних витрат, зменшити терміни виготовлення продукції, уникнути процесу перевиробництва продукції, врегулювати проблемні питання постачання сировини, матеріалів та комплектуючих деталей. Крім того, ощадливе виробництво є складовою частиною стратегії насичення продукції новою якістю та досконаліми технологіями. Імплементація системи ощадливого виробництва на досліджуваному підприємстві дозволить завчасно ідентифікувати недоліки та слабкі позиції існуючих бізнес-процесів, спрямовувати виробничий персонал на генерацію нових ідей та створення досконалих технологій виробництва продукції та надання сервісних послуг, тим самим забезпечуючи мінімізацію виробничих витрат. Ощадливе виробництво сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці, зменшенню кількості помилок у процесі виробництва продукції, зниженню рівня виробничих запасів, оптимізації використання виробничих площ, скороченню термінів виведення нових видів продукції на ринок, а також зниженню термінів виконання замовлень клієнтів ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Об'єктом магістерського дослідження є особливості імплементації принципів ощадливого виробництва на ТДВ Чернівецьке спеціалізоване монтажньо-налагоджувальне управління «М'ясомолмонтаж». Юридична адреса підприємства: м.Чернівці, вул. Авангардна, 9-А. В 1972 році господарюючий суб'єкт розпочинав свою діяльність із проведення монтажних робіт у м'ясомолочній галузі на предмет надання послуг щодо встановлення опалювальних систем. З часом досліджуване підприємство розширило сферу власної діяльності і сьогодні виконує проектно-конструкторські роботи з технологічного та електротехнічного обладнання котелень; також надає послуги з монтажу та пуско-налагоджувальних робіт металоконструкцій котлів та газопроводів; проводить експертне обстеження, технічне діагностування та ультразвуковий контроль виробничих об'єктів; виготовляє на замовлення підприємств і організацій різних галузей (а не тільки м'ясомолочної галузі) технологічні металоконструкції для нестандартного устаткування.

2. Експрес-діагностика фінансової стійкості ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» дає підстави стверджувати про те, що значення фінансових коефіцієнтів в окремі періоди часу досягли своєї критичної межі. Цей факт підтверджує наявність залежності досліджуваного суб'єкта господарювання від залучених ззовні кредитних коштів. Такий стан фінансової стійкості досліджуваного суб'єкта господарювання спричинив процес зростання кредиторської заборгованості за виконані ним роботи та надані послуги у державних установах, які у нинішніх умовах господарювання не мають можливості вчасно сплатити свій борг через форс-мажорні обставини, спричинені пандемією коронавірусної хвороби та впровадженням карантинних заходів.

3. Головними конкурентами досліджуваного суб'єкта господарювання є КП «КОНДОР-3000», МПП «ЕЛЕКТРОСЕРВІС», МДП «МОНТАЖНИК», ДП «АГРОЕЛЕКТРОБУД», МПП «УКРТЕХМОНТАЖ», КП «ТЕМП», МПВКП «АЛВЕС», ВККФ «ІСПОЛІН ЛТД», МПП «ХОЛОДСЕРВІС» та інші.

4. Проведений аналіз результативності господарської діяльності ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» свідчить про те, що досліджуване підприємство, як і більшість українських товаровиробників, у сучасних умовах зазнає багато труднощів. Причиною такого стану речей, насамперед, є політична та фінансова нестабільність в Україні. Подолання негативних наслідків фінансової кризи та пандемії коронавірусу, а також процес зростання національної економіки залежить від вирішення нагальної проблеми - підвищення ефективності сучасного виробництва. Перед топ-менеджерами фірми сьогодні стоять важливі завдання, пов'язані з необхідністю підвищення рівня прибутковості, кредитоспроможності, платоспроможності, фінансової стійкості, безперервного забезпечення виробничими ресурсами, пошуку резервів та дієвих інструментів підвищення ефективності бізнес-процесів.

5. Світовий досвід свідчить про те, що зарубіжні компанії під час виникнення симптомів кризових явищ та ситуацій застосовують концепцію ощадливого виробництва, яка допомагає фірмі знизити витрати і тим самим сприяє процесу її виходу з кризового стану. Провівши SWOT-аналіз доцільності імплементації концепції ощадливого виробництва у діяльність ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж», автором виявлено, що основною загрозою для підприємства є недостатньо кваліфікований персонал (через плінність кадрів) та його слабка зацікавленість у проведенні можливих змін. Зазначену проблему можна нівелювати, якщо ще до початку практичної імплементації концепції провести навчальні тренінги та семінари для виробничого персоналу фірми. Крім того, у процесі впровадження менеджменту ощадливого виробництва важливо взаємодіяти з надійними та перевіреними часом постачальниками, які постачатимуть матеріали та комплектуючі деталі у чітко визначені терміни. Це сприятиме процесу ретельного виконання виробничої програми та підвищення рівня ефективності бізнес-процесів на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

6. На думку автора, впровадження менеджменту ощадливого виробництва на досліджуваному підприємстві допоможе йому справитись із перманентними кризовими ситуаціями та явищами, які мали місце в окремі періоди

функціонування ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж», а також сприятиме процесу забезпечення підвищення результативності його виробничо-господарської діяльності. Концепція ощадливого виробництва є інноваційним методом підвищення ефективності організації бізнес-процесів, маючи власні переваги та недоліки, можливості та загрози, комплексне врахування яких дозволить топ-менеджерам досліджуваного суб'єкта господарювання ухвалювати раціональні управлінські рішення та обґрунтовувати оптимальні стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

7. Ощадливе виробництво (lean production, lean manufacturing з англ. «lean» – пісний, стрункий, без жиру) являє собою ефективну сучасну концепцію менеджменту, основний зміст якої підпорядковано оптимізації бізнес-процесів шляхом максимально можливої орієнтації підприємства на потреби споживачів та ринків, а також врахування необхідності дієвої мотивації персоналу. Сутність ощадливого виробництва відображено у етимології англійського терміну «lean», а саме - організації бізнес-процесів на засадах економного управління засобами виробництва. Практичне використання концепції lean-виробництва уможлиблює процес досягнення стислих термінів реалізації продукції, вищого рівня якості, а також значно нижчих витрат виробничих ресурсів порівняно із традиційними підходами. Це означає, що сировина та матеріали, з яких виготовляється продукція, можуть зберігатись на складах підприємства тижнями чи навіть місяцями, а процес їхнього перетворення у готову продукцію чи послуги, а також додавання до них вартості вимірюється, зазвичай, у хвилинах чи годинах.

8. Процес трансформації бізнес-процесів на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» на користь Lean Manufacturing має одночасно стосуватися технічних змін, спрямованих на забезпечення їхньої технічної стабільності та управління ними, впровадження прискореного процесу одержання вартості, а також технічного удосконалення бізнес-процесів. Не менш важливе значення при цьому має процес підвищення рівня розвитку внутрішньофірмової культури на досліджуваному підприємстві, типової для Lean-менеджменту на рівні

бригадирів, майстрів, начальників зміни, а також управлінського персоналу ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

9. Імплементация у бізнес-процеси концепції «Lean», на думку автора магістерської роботи, дозволить суб'єкту господарювання вирішити ряд важливих проблем, які щоденно постають перед топ-менеджерами ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»: досягти високої якості шляхом мінімальних витрат, зменшити терміни виготовлення продукції, уникнути процесу перевиробництва продукції, врегулювати проблемні питання постачання сировини, матеріалів та комплектуючих деталей. Крім того, ощадливе виробництво є складовою частиною стратегії насичення продукції новою якістю та досконаліми технологіями. Імплементация системи ощадливого виробництва на досліджуваному підприємстві дозволить завчасно ідентифікувати недоліки та слабкі позиції існуючих бізнес-процесів, спрямовувати виробничий персонал на генерацію нових ідей та створення досконалих технологій виробництва продукції та надання сервісних послуг, тим самим забезпечуючи мінімізацію виробничих витрат. Ощадливе виробництво сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці, зменшенню кількості помилок у процесі виробництва продукції, зниженню рівня виробничих запасів, оптимізації використання виробничих площ, скороченню термінів виведення нових видів продукції на ринок, а також зниженню термінів виконання замовлень клієнтів ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОГО ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА

3.1. Практичні аспекти впровадження концепції ошадливого виробництва

Фахівці-практики у сфері раціоналізації управління бізнес-процесами переконані у тому, що найбільш оптимальний підхід передбачає практичне впровадження кількох концепцій, мета та концептуальні положення яких схожі між собою, однак, у той же час є абсолютно контрастними. Про ефективність їхньої імплементації у процес виробничо-господарської діяльності свідчить досягненням підприємством певних результатів. Насамперед, це стосується скорочення термінів виконання замовлень клієнтів; підвищення рівня продуктивності праці; зниження рівня виробничих витрат шляхом ліквідації операційних втрат; зниження втрат від браку; скорочення простоїв виробничого устаткування; вирівнювання бізнес-потоків; зниження рівня виробничих запасів на підприємстві тощо. Обов'язковою умовою при цьому є процес залучення персоналу господарюючого суб'єкта до раціоналізації технології виробництва продукції та надання послуг, а також безперервне навчання виробничого персоналу на робочому місці [4; 9; 29; 55].

Таблиця 3.1

Дієві концепції підвищення ефективності менеджменту та бізнес-процесів на підприємстві

Концепція	Характеристика
<i>Ощадливе виробництво (Lean production)</i>	- аналіз діяльності з позиції створення цінності для споживача; - виявлення прихованих виробничих втрат; - орієнтація на скорочення термінів виконання замовлень; - можливість вибору інструментів підвищення ефективності виробництва
<i>Система Кайдзен і виробнича система Toyota (TPS)</i>	- філософія неперервного процесу удосконалення; - залучення до оптимізації бізнес-процесів працівників фірми; - організація неперервного подання раціоналізаторських ідей виробничим персоналом щодо удосконалення технології
<i>Теорія обмежень (ТОС)</i>	- концентрація ресурсів підприємства на усуненні обмежень, які перешкоджають повній реалізації його потенціалу; - дозволяє використовувати найефективніші важелі підвищення ефективності бізнес-процесів
<i>Шість сигм</i>	- інструменти забезпечення бажаного рівня якості; - структурований та систематизований процес впровадження інфраструктури

Практичне використання інших концепцій формування оптимальної системи менеджменту та бізнес-процесів, таких як BPR (реінжиніринг бізнес-процесів), BSC (система збалансованих показників), Synchronous Manufacturing System (система синхронізації бізнес-процесів), ABC (облік, який ґрунтується на застосуванні процесного підходу), Agile Manufacturing System (система миттєвої реакції виробництва) свідчить про те, що вони лише полегшують процес переходу від централізованого жорсткого управління бізнесом до бізнесу, який ґрунтується на переважанні горизонтальних підходів до управління фірмою над вертикальними. У контексті викладеного, варто зазначити, що класичні варіанти концептуальних підходів, таких як MRP та ERP також забезпечують підтримку бізнес-структур. Однак, варіанти реалізації системи Кайдзен, одним з компонентів якої є Lean Production, на практиці демонструють набагато кращі результати.

Концептуальні підходи до раціоналізації бізнес-процесів, на думку автора магістерської роботи, ґрунтуються на таких постулатах.

1. Насамперед, це філософія довготермінової перспективи, яка передбачає процес ухвалення стратегічних управлінських рішень з врахуванням довгострокового процесу функціонування фірми. При цьому пріоритетним завданням є процес створення цінності для клієнтів, суспільства та національної економіки.

2. Раціонально організований бізнес-процес завжди дає оптимальні результати:

- процес у вигляді безперервного потоку сприяє виявленню проблем;
- на практиці слід уникати перевиробництва, тобто звести до мінімуму незавершене виробництво та накопичення виробничих запасів;
- зведення до мінімуму втрат є однією з умов успіху менеджменту ощадливого виробництва;
- у бізнес-процесах необхідно використовувати новітні методи забезпечення якості;

- стандартизовані завдання є підґрунтям безперервного процесу удосконалення та делегування повноважень працівникам;
- жодна виробнича проблема не повинна залишатись непоміченою;
- у бізнес-процесах слід застосовувати лише випробувані на практиці технології, оскільки нові технології досить часто виявляються ненадійними та практично не підлягають стандартизації.

3. В організації слід створювати сильну та стабільну виробничу культуру з довговічними ціннісними орієнтаціями та переконаннями.

4. Періодичний процес появи нових виробничих проблем передбачає безперервність процесу навчання персоналу. Для цього необхідно:

- ухвалювати управлінські рішення не кваплячись, на основі консенсусу, зваживши переваги та недоліки усіх альтернативних варіантів вирішення проблемної ситуації;
- для того, щоб розібратись у проблемній ситуації, слід побачити її на власні очі;
- організація має стати структурою, яка навчається шляхом всебічного самоаналізу (хансен) та безперервного процесу удосконалення (кайдзен) [1, 12].

Підсумовуючи викладене вище, виникає питання про те, якщо зазначена концепція є настільки ефективною, то чому лише окремі фірми наважуються застосовувати її на практиці? Переважна більшість товаровиробників дотримуються хибної думки про те, що використання менеджменту ощадливого виробництва потребує додаткової автоматизації бізнес-процесів чи придбання нового високотехнологічного устаткування. Однак, японські топ-менеджери переконані у тому, що гроші витратити не варто, тому працюють за принципом: «Якщо немає грошей, працюйте мозком або працюйте інтенсивніше».

Слід зауважити, що практичний досвід імплементації концептуальних принципів ощадливого виробництва свідчить про можливість та доцільність застосування окремих інструментів з метою розробки індивідуальної системи підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання,

застосування яких, безумовно, має суттєві переваги над «сліпим» копіюванням методики в цілому (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Практичні аспекти впровадження концепції ошадливого виробництва

Проблема	Рішення	Результат
Значні запаси, тривалий цикл виконання замовлення, високий рівень дефектів, втрати	Програма впровадження ошадливого виробництва	↑ Ефективність ↑ Швидкість ↓ Запаси ↓ Терміни поставки
Незадовільні показники процесу, наявність прихованих втрат	Бліц-кайдзен конкретного процесу	↑ Цільовий показник ↓ Втрати
Процес або продукт надто складний, надто дорогий або надто повільний	Радикальні зміни процесу для забезпечення швидкого створення цінності з меншими втратами	↓ Втрати ↓ Витрати ↓ Швидкість
Невідомі причини існуючих проблем, відсутність розуміння процесу їхнього вирішення	Діагностика підприємства з метою виявлення основних проблем та їхніх причин, визначення подальших дій	✓ Усвідомлення проблеми ✓ Усвідомлення причин ✓ Подальші дії
Стратегія покращення існує, але її реалізація невдала, зміни неефективні або відбуваються надто повільно	Програма управління змінами для впровадження покращень або реалізації нової стратегії	↑ Зміни ↑ Результати ✓ Досягнення цілей
Неефективні робочі місця, незадовільний рівень організації виробництва	Створення ефективних робочих місць і виробничих ділянок для покращення виробничих та управлінських процесів	↑ Стабільність ↑ Дисципліна ↑ Прозорість ↓ Втрати
Втрати виробничої потужності внаслідок частих простоїв, високі витрати на обслуговування та ремонт обладнання	Впровадження системи TPM для підтримки його в належному стані і зниження витрат обслуговування	↓ Простої ↓ Витрати ↑ Продуктивність
Негнучкі процеси та виробництво продукції великими партіями, що погіршує реакцію на запити споживача	Впровадження принципів «втягування» на виробництві та швидкого переналагодження обладнання	↓ Обсяг партій ↓ Запаси ↑ Швидкість ↑ Гнучкість
Нестабільні, непередбачувані результати роботи, ускладнено управління бізнес-процесами	Впровадження інструментів циклу SDCA для стабілізації та стандартизації процесів	↑ Стабільність ↑ Керованість ↑ Ефективність ↑ Швидкість
Працівникам не вистачає навичок та знань для вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві	Програми вивчення концепції менеджменту ошадливого виробництва	↑ Знання ↑ Мотивація ↑ Показники ↓ Втрати

Концептуальні принципи менеджменту ошадливого виробництва знайшли своє практичне втілення не тільки у високотехнологічних галузях, але й у

інших сферах діяльності – від підприємств роздрібної торгівлі до державних організацій та установ (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Приклади практичного використання концепції ошадливого виробництва

<i>Ошадлива пошта</i>	Зміст цієї технології полягає у тому, щоб стандартизувати всі пропонувані послуги з метою підвищення продуктивності праці, а також прискорення руху поштових переказів та значної економії часу. Для цього формуються «карти поточного створення їхньої цінності», а також впроваджується ефективна система мотивації персоналу.
<i>Ошадливий офіс</i>	Застосування концепції ошадливого виробництва дозволяє підтримувати порядок в офісі, підвищувати рівень продуктивності праці та швидкість обробки замовлень клієнтів.
<i>Ошадлива логістика</i>	Поєднання lean-технології та концепцій логістики передбачає створення системи «витягування», згідно якої запаси поповнюються частково невеликими партіями у випадку потреби.
<i>Ошадливість в медицині</i>	Сутність такого впровадження полягає в обслуговуванні пацієнтів у потрібному місці та в потрібний час. Медичне устаткування при цьому розташовують таким чином, щоб не треба було витрачати час на перехід чи переїзд в інший корпус медичної установи.

Варто зауважити, що практична імплементація концепції ошадливого виробництва є актуальною не тільки для прибуткових компаній, але й для господарюючих суб'єктів, які потерпають від невирішених виробничих проблем, оскільки вказана концепція сфокусована на оптимізації бізнес-процесів без залучення додаткових капіталовкладень. Переважна більшість фірм розпочинає використовувати lean-технології уже після того, як нові технології чи модернізоване устаткування не дають очікуваного результату. При цьому слід свідомлювати, що застосування методів ошадливого виробництва не забезпечить миттєвого збільшення обороту, адже lean-технологія є ефективною у процесі раціонального управління капіталом та максимально можливим скороченням виробничих витрат [39].

Менеджмент ошадливого виробництва, як свідчить досвід його застосування на промислових підприємствах, має не тільки переваги, але й окремі недоліки. На практиці ймовірними є ситуації, коли виробництво партіями (різновид масового виробництва) виявляється набагато вигіднішим для компанії, ніж ошадливе виробництво. Проведені наукові дослідження засвідчили той факт, коли система ошадливого виробництва ставила настільки

високі вимоги до інтенсивності праці виробничого персоналу, що кількість невиходів на роботу працівників фірми у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю суттєво підвищувалась. У контексті викладеного вище, Toyota Motor Corporation розпочала процес введення у виробництво спеціальних буферних зон з тим, щоб знизити рівень інтенсивності навантаження на виробничий персонал. При цьому буферні зони не розглядались менеджерами в якості втрат, оскільки їхня присутність є необхідною для процесу забезпечення належних та безпечних умов праці.

Таким чином, з викладеного вище можна зробити висновок про те, що перехід на систему ощадливого виробництва компанії Toyota Motor Corporation знадобилося близько 20 років. У сучасних умовах господарювання це можна зробити набагато швидше. Найважливішим чинником успіху цього проекту є виявлення дієвих важелів процесу оптимізації рівня ефективності для кожного конкретного підприємства та подальша концентрація зусиль топ-менеджерів і виробничого персоналу саме на цьому напрямку. Пріоритетним завданням підвищення рівня ефективності у процесі реалізації проекту має стати розробка менеджерами фірми великої кількості пропозицій, обґрунтована оцінка їхньої економічної ефективності та вибір для імплементації пропозицій, які забезпечуватимуть максимальний економічний ефект при мінімальних витратах на процес його практичного впровадження.

3.2. Оптимізація витрат ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» шляхом впровадження менеджменту ощадливого виробництва

Оптимізація витрат є актуальною проблемою для ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж», адже саме витрати впливають на рівень його прибутковості, формують собівартість виготовленої продукції та наданих послуг, а також впливають на процес їхнього ціноутворення. Тому процес обґрунтування ефективних управлінських рішень менеджерами досліджуваного підприємства щодо доцільності зниження суми витрат, зміни їхньої структури та усунення виробничих втрат у нинішніх умовах господарювання є надзвичайно важливим з огляду на перспективи подальшого функціонування ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

Топ-менеджери досліджуваного суб'єкта господарювання зацікавлені, насамперед, в одержанні максимально можливого прибутку від здійснення операційної діяльності. З цією метою необхідно або підвищувати ціну реалізації власної готової продукції чи вартість наданих послуг або ж знижувати операційні витрати. Підвищення рівня цін безперечно призведе до зниження рівня попиту на продукцію та послуги ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж», оскільки товаровиробники-конкуренти неодмінно цим скористаються. А їх досліджуване підприємство має чимало. Головними конкурентами суб'єкта господарювання є КП «КОНДОР-3000», КП «ТЕМП», МПП «ЕЛЕКТРОСЕРВІС», МДП «МОНТАЖНИК», МПВКП «АЛВЕС», ДП «АГРОЕЛЕКТРОБУД», МПП «УКРТЕХМОНТАЖ», ВККФ «ІСПОЛН ЛТД», МПП «ХОЛОДСЕРВІС» та інші.

Ще одним суттєвим чинником стримування процесу підвищення цін на послуги та продукцію фірми є зубожіння переважної більшості українців, що автоматично сприяло зниженню рівня їхньої купівельної спроможності. Зниження рівня операційних витрат підприємства, на думку автора, є більш оптимальним варіантом, оскільки ціна реалізації продукції та вартість послуг не зростатимуть, а, навпаки, можуть знижуватися. Це, у свою чергу, сприятиме

процесу зростання попиту на продукцію ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» та зростання рівня його прибутковості.

Управління витратами досліджуваного суб'єкта господарювання є складним економічним процесом, спрямованим, насамперед, на формування оптимального рівня витрат. Пріоритетними завданнями управління витратами на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» є наступне: організація обліку витрат кожного структурного підрозділу; проведення аналізу структури витрат та діагностування її впливу на результативність операційної діяльності фірми; ухвалення раціональних управлінських рішень; тактичне та оперативне планування обсягів виробничих витрат; оцінювання розміру очікуваного підприємством прибутку із врахуванням обсягів фактичних витрат та змін ринкової кон'юнктури; формування дієвої системи мотивації персоналу щодо підвищення рівня продуктивності праці; систематичний контроль за обсягами операційних витрат.

У процесі вирішення проблеми оптимізації управління витратами у сучасних умовах актуальним завданням є впровадження менеджменту ощадливого виробництва у бізнес-процеси ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж». Метою концепції ощадливого виробництва є усунення усіх видів виробничих витрат та раціональне використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів шляхом безперервного удосконалення бізнес-процесів, спрямованих, насамперед, на задоволення потреб клієнтів.

Процес впровадження системи ощадливого виробництва у бізнес-процеси ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» передбачає усунення витрат, що практично не приносять цінності підприємству, а також максимальне зниження рівня операційних витрат у процесі виробництва продукції та надання послуг. До операційних витрат належать:

- процес перевиробництва готової продукції (трапляється тоді, коли рівень попиту на продукцію підприємства знижується);
- очікування моменту, коли матеріали, сировина, комплектуючі деталі, а також напівфабрикати будуть використані у бізнес-процесах;

- нераціональна побудова маршруту транспортування продукції до складських приміщень;
- додаткові етапи обробки продукції, що виникають внаслідок некоректних розрахунків технологів та конструкторів у процесі її проектування;
- формування надлишкових запасів напівфабрикатів та комплектуючих деталей на складах, що спричиняє їхнє зайве нагромадження та додаткові витрати на проведення обліку та зберігання;
- виробництво бракованої продукції, реалізація якої відбувається за заниженими цінами, розмір яких впливає на зниження рівня прибутковості господарюючого суб'єкта;
- нераціональна організація робочих місць та часу виробничого персоналу, що спричиняє втрату робочого часу та зниження рівня продуктивності праці.
- неоптимальний процес організації роботи устаткування, спричинений надмірною експлуатацією основних засобів (сприяє їхньому передчасному зносу та несправності), комплексне усунення яких передбачає використання додаткових матеріальних витрат на проведення ремонтних робіт.

Система менеджменту ощадливого виробництва, як і будь-яка система, складається із взаємопов'язаних елементів, що формують цілісне утворення. До складу елементів системи ощадливого виробництва ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж», на думку автора, слід віднести суб'єкти, об'єкти, функції та цілі системи, а також мету та принципи її формування. Схематично їхню взаємодію та підпорядкованість відображено на рисунку 3.1. магістерської роботи.

Ощадливе виробництво передбачає функціонування бізнес-процесів, очищених від всього зайвого, спрямованих на зниження рівня операційних витрат, усіх видів втрат та підвищення рівня якості готової продукції та наданих підприємством послуг. Таким чином, можна стверджувати про те, що у випадку ефективного впровадження системи ощадливого виробництва на

досліджуваному підприємстві відбудеться зростання рівня продуктивності праці, умовно, на 10% та збільшення доходу теж на 10%.



Рис. 3.1. Елементи системи ощадливого виробництва на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»

Оскільки:

$$\Pi = \frac{O}{\text{Ч}_{\text{перс}}}. \quad (3.1)$$

$$O = \Pi \cdot \text{Ч}_{\text{перс}}. \quad (3.2)$$

O – обсяг виготовленої продукції у звітному періоді, од. (грн);
 P – продуктивність праці 1 працівника, кількість одиниць або грн;
 $Ч_{перс}$ – чисельність персоналу підприємства за звітний період;
 D – дохід від реалізації готової продукції за звітний період, грн;
 B – витрати підприємства за звітний період, грн;
 Π – розмір прибутку підприємства за звітний період, грн.

$$P = \frac{D}{Ч_{перс}} \rightarrow D = Ч_{перс} \cdot P. \quad (3.3)$$

$$D = Ч_{перс} \cdot (P \cdot (1 + 0,1)). \quad (3.4)$$

$$B + P = D. \quad (3.5)$$

$$D - P = B. \quad (3.6)$$

Використовуючи методику операційного левериджу у наведеному випадку, коли зростання доходу від реалізації продукції становить 10%, то прибуток ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» зросте на 8,2%, оскільки при незмінних витратах на виробництво продукції податок на прибуток є незмінним. Отже, практичне впровадження системи ощадливого виробництва у процес функціонування досліджуваного підприємства уможливить підвищення рівня якості продукції та наданих послуг, зниження рівня операційних витрат, що в цілому сприятиме зростанню доходу від реалізації та прибутковості ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

Основними заходами щодо імплементації менеджменту ощадливого виробництва у діяльність ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» є наступне:

1. Раціональна організація робочих місць, яка дозволяє оперативно виявляти виробничі проблеми та адекватно на них реагувати. Усунення всього зайвого, приведення обладнання та інструментів до ладу, дотримання безпечних умов праці, розроблення покрокових інструкцій та підтримання порядку на робочих місцях уможливить процес зниження втрат робочого часу.

2. Оптимальна побудова бізнес-процесів, внаслідок чого можна суттєво знизити операційні втрати за рахунок усунення нераціонального транспортування, процесу створення надлишкових запасів, а також недоцільної втрати робочого часу.

Характеристика елементів концепції ощадливого виробництва, які доцільно застосовувати у практичній діяльності ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»

Елементи концепції ощадливого виробництва	Характеристика
<i>Врачування потреб споживача</i>	На підприємстві може відбуватися безліч процесів, які не важливі для споживачів. Лише в тому випадку, коли відомо, що необхідно клієнтам, менеджери можуть визначити, які процеси орієнтовані на надання споживачеві цінності, а які ні.
<i>Детальний опис процесу від отримання замовлення до його виконання</i>	Для оптимізації роботи і виявлення втрат необхідно детально описати всі дії від моменту отримання замовлення, до постачання продукції споживачеві. За рахунок цього можна визначити потенційні можливості оптимізації бізнес-процесів.
<i>Розробка процесу без втрат</i>	Операції у бізнес-процесах необхідно вибудувати у такий спосіб, щоб між ними не було очікувань, простоїв чи інших втрат. Це може потребувати перепроєктування бізнес-процесів або застосування нових технологій. Усі процеси мають складатися з дій, які додають цінність продукту.
<i>Випуск лише необхідної споживачу продукції</i>	Підприємство має випускати лише ту продукцію, і в такій кількості, яка необхідна кінцевому споживачеві.
<i>Сталість застосування концепції ощадливого виробництва</i>	Реалізація концепції ощадливого виробництва не може бути разовим заходом. Взявшись за впровадження цієї системи, необхідно постійно удосконалювати роботу за рахунок пошуку та усунення можливих втрат.

3. Усвідомлення топ-менеджерами підприємства того факту, що основні бізнес-процеси відбуваються на виробничих дільницях, а не у кабінетах. Це сприятиме наближенню управлінського персоналу ТДВ ЧСМНУ «М'ясо-молмонтаж» до процесу вирішення проблем виробничого характеру, а також зміцненню трудової та виконавської дисципліни у колективі.

4. Впровадження ефективних інструментів у процес планування, що уможливить усунення перевиробництва продукції та створення надлишкових запасів на досліджуваному підприємстві.

5. Процес формування організаційної культури та досягнення персоналом фірми спільних цілей, спрямованих на зниження рівня операційних витрат, є, «вічним двигуном» прогресу та ефективності впровадження менеджменту ощадливого виробництва.

6. Рациональне використання виробничого обладнання, що дозволяє відстежити основні види операційних втрат, які стосуються процесу його функціонування: готовність, якість, продуктивність.

7. Захист від помилкових рішень та виробництва бракованої продукції, який передбачає створення відповідної системи попередження. Це дозволить досліджуваному суб'єкту господарювання суттєво знизити рівень витрат на процес виправлення дефектів, адже витрати на їхнє попередження є завжди меншими за витрати, пов'язані з виправленням браку.

8. Необхідність застосування комплексного підходу. Це означає, що організаційні перетворення на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» повинні охопити такі пріоритетні сфери його операційної діяльності: використання на практиці інструментів ощадливого виробництва, оптимізацію організаційної моделі підприємства та осучаснення управлінської культури.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Фахівці-практики у сфері раціоналізації управління бізнес-процесами переконані у тому, що найбільш оптимальний підхід передбачає практичне впровадження кількох концепцій, мета та концептуальні положення яких схожі між собою, однак, у той же час є абсолютно контрастними. Про ефективність їхньої імплементації у процес виробничо-господарської діяльності свідчить досягненням підприємством певних результатів. Насамперед, це стосується скорочення термінів виконання замовлень клієнтів; підвищення рівня продуктивності праці; зниження рівня виробничих витрат шляхом ліквідації операційних витрат; зниження витрат від браку; скорочення простоїв виробничого устаткування; вирівнювання бізнес-потоків; зниження рівня виробничих запасів на підприємстві тощо. Обов'язковою умовою при цьому є процес залучення персоналу господарюючого суб'єкта до раціоналізації технології виробництва продукції та надання послуг, а також безперервне навчання виробничого персоналу на робочому місці.

2. Практична імплементація концепції ощадливого виробництва є актуальною не тільки для прибуткових компаній, але й для господарюючих суб'єктів, які потерпають від невирішених виробничих проблем, оскільки вказана концепція сфокусована на оптимізації бізнес-процесів без залучення додаткових капіталовкладень. Переважна більшість фірм розпочинає використовувати lean-технології уже після того, як нові технології чи модернізоване устаткування не дають очікуваного результату. При цьому слід усвідомлювати, що застосування методів ощадливого виробництва не забезпечить миттєвого збільшення обороту, адже lean-технологія є ефективною у процесі раціонального управління капіталом та максимально можливим скороченням виробничих витрат.

3. Перехід компанії Toyota Motor Corporation на систему ощадливого виробництва знадобилося близько 20 років. У сучасних умовах господарювання це можна зробити набагато швидше. Найважливішим чинником успіху цього проекту є виявлення дієвих важелів процесу оптимізації рівня ефективності для

кожного конкретного підприємства та подальша концентрація зусиль топ-менеджерів і виробничого персоналу саме на цьому напрямку. Пріоритетним завданням підвищення рівня ефективності у процесі реалізації проекту має стати розробка менеджерами фірми великої кількості пропозицій, обґрунтована оцінка їхньої економічної ефективності та вибір для імплементації пропозицій, які забезпечуватимуть максимальний економічний ефект при мінімальних витратах на процес його практичного впровадження.

4. Оптимізація витрат є актуальною проблемою для ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж», адже саме витрати впливають на рівень його прибутковості, формують собівартість виготовленої продукції та наданих послуг, а також впливають на процес їхнього ціноутворення. Тому процес обґрунтування ефективних управлінських рішень менеджерами досліджуваного підприємства щодо доцільності зниження суми витрат, зміни їхньої структури та усунення виробничих втрат у нинішніх умовах господарювання є надзвичайно важливим з огляду на перспективи подальшого функціонування ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

5. Топ-менеджери досліджуваного суб'єкта господарювання зацікавлені, насамперед, в одержанні максимально можливого прибутку від здійснення операційної діяльності. З цією метою необхідно або підвищувати ціну реалізації власної готової продукції чи вартість наданих послуг або ж знижувати операційні витрати. Підвищення рівня цін безперечно призведе до зниження рівня попиту на продукцію та послуги ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж», оскільки товаровиробники-конкуренти неодмінно цим скористаються. А їх досліджуване підприємство має чимало. Головними конкурентами суб'єкта господарювання є КП «КОНДОР-3000», КП «ТЕМП», МПП «ЕЛЕКТРОСЕРВІС», МДП «МОНТАЖНИК», МПВКП «АЛВЕС», ДП «АГРОЕЛЕКТРОБУД», МПП «УКРТЕХМОНТАЖ», ВККФ «ІСПОЛН ЛТД», МПП «ХОЛОДСЕРВІС» та інші.

6. Ще одним суттєвим чинником стримування процесу підвищення цін на послуги та продукцію фірми є зuboжіння переважної більшості українців, що

автоматично сприяло зниженню рівня їхньої купівельної спроможності. Зниження рівня операційних витрат підприємства, на думку автора, є більш оптимальним варіантом, оскільки ціна реалізації продукції та вартість послуг не зростатимуть, а, навпаки, можуть знижуватися. Це, у свою чергу, сприятиме процесу зростання попиту на продукцію ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» та зростання рівня його прибутковості.

7. Ощадливе виробництво передбачає функціонування бізнес-процесів, очищених від всього зайвого, спрямованих на зниження рівня операційних витрат, усіх видів витрат та підвищення рівня якості готової продукції та наданих підприємством послуг. Таким чином, можна стверджувати про те, що у випадку ефективного впровадження системи ощадливого виробництва на досліджуваному підприємстві відбудеться зростання рівня продуктивності праці, умовно, на 10% та збільшення доходу теж на 10%.

8. Використовуючи методику операційного левериджу у наведеному випадку, коли зростання доходу від реалізації продукції становить 10%, то прибуток ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» зросте на 8,2%, оскільки при незмінних витратах на виробництво продукції податок на прибуток є незмінним. Отже, практичне впровадження системи ощадливого виробництва у процес функціонування досліджуваного підприємства уможливить підвищення рівня якості продукції та наданих послуг, зниження рівня операційних витрат, що в цілому сприятиме зростанню доходу від реалізації та прибутковості ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

9. Основними заходами щодо імплементації менеджменту ощадливого виробництва у діяльність ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» є наступне:

– Рациональна організація робочих місць, яка дозволяє оперативно виявляти виробничі проблеми та адекватно на них реагувати. Усунення всього зайвого, приведення обладнання та інструментів до ладу, дотримання безпечних умов праці, розроблення покрокових інструкцій та підтримання порядку на робочих місцях уможливить процес зниження витрат робочого часу.

– Оптимальна побудова бізнес-процесів, внаслідок чого можна суттєво знизити операційні втрати за рахунок усунення нераціонального транспортування, процесу створення надлишкових запасів, а також недоцільної втрати робочого часу.

– Усвідомлення топ-менеджерами підприємства того факту, що основні бізнес-процеси відбуваються на виробничих дільницях, а не у кабінетах. Це сприятиме наближенню управлінського персоналу ТДВ ЧСМНУ «М'ясо-молмонтаж» до процесу вирішення проблем виробничого характеру, а також зміцненню трудової та виконавської дисципліни у колективі.

– Впровадження ефективних інструментів у процес планування, що уможливить усунення перевиробництва продукції та створення надлишкових запасів на досліджуваному підприємстві.

– Процес формування організаційної культури та досягнення персоналом фірми спільних цілей, спрямованих на зниження рівня операційних витрат, є, «вічним двигуном» прогресу та ефективності впровадження менеджменту ощадливого виробництва.

– Раціональне використання виробничого обладнання, що дозволяє відстежити основні види операційних витрат, які стосуються процесу його функціонування: готовність, якість, продуктивність.

– Захист від помилкових рішень та виробництва бракованої продукції, який передбачає створення відповідної системи попередження. Це дозволить досліджуваному суб'єкту господарювання суттєво знизити рівень витрат на процес виправлення дефектів, адже витрати на їхнє попередження є завжди меншими за витрати, пов'язані з виправленням браку.

– Необхідність застосування комплексного підходу. Це означає, що організаційні перетворення на ТДВ ЧСМНУ «М'ясо-молмонтаж» повинні охоплювати такі пріоритетні сфери його операційної діяльності: використання на практиці інструментів ощадливого виробництва, оптимізацію організаційної моделі підприємства та осучаснення управлінської культури.

ВИСНОВКИ

1. Ощадливе виробництво є комплексною соціально-технічною системою, підґрунтям якої є зниження рівня непродуктивних витрат та спрямованість на процес безперервного удосконалення. Метою такого виробництва є процес створення більшої цінності за рахунок менших зусиль. Суб'єкт господарювання, функціонування якого організовано на засадах ощадливого виробництва, має назву ощадливого підприємства. Концептуальні положення ощадливого виробництва у другій половині 90-х років ХХ століття обґрунтували Деніел Джонс та Джеймс Вумек. Протягом останніх двадцяти п'яти років цей напрям активно розвивався: з'явилося багато наукових публікацій, присвячених практичному впровадженню методів та інструментів ощадливого виробництва. Сучасні поборники ідей ощадливого мислення проголошують його підґрунтям «нової економічної формації», наголошуючи при цьому, що цілком імовірно, що «концепція ощадливого виробництва стане панівною у ХХІ столітті».

2. Використання принципів концепції ощадливого виробництва на практиці пов'язано, насамперед, з необхідністю зміни стереотипів мислення. В рамках зазначеної концепції виробничі втрати розглядаються як будь-які дії під час бізнес-процесів, які використовують ресурси, однак, не додають продукції жодної цінності (зокрема, стосовно її якості, цінової політики, термінів постачання). Пріоритетним завданням у контексті викладеного вище є процес діагностування та ідентифікації виробничих втрат, виявлення причин їхнього виникнення та обґрунтування шляхів оптимізації витрат.

3. Проведений автором аналіз фахової літератури з досліджуваної проблематики свідчить про те, що практичним підтвердженням ефективної імплементації концепції ощадливого виробництва у процес виробничо-господарської діяльності фірми є виробнича система компанії «Тойота». Науковці вважають, що багато з того, що сьогодні ми називаємо «японськими методами управління», впроваджено у процес функціонування «Тойоти». За своїм змістом виробнича система компанії «Тойота» орієнтована на процес

забезпечення максимального рівня якості, мінімізацію витрат виробничих ресурсів, а також витрат часу на виконання замовлень через необхідність усунення виявлених видів втрат. Фундатор зазначеної ідеології Таїті Оно виокремив основні види втрат, які виникають у процесі виготовлення продукції:

- втрати через виконання зайвих технологічних операцій;
- втрати через недосконалість конструкції виробу;
- втрати через надлишкове виробництво;
- втрати, спричинені зайвими рухами операторів;
- втрати через очікування;
- втрати через наявність зайвих переміщень;
- втрати через виробництво бракованої продукції;
- втрати через наявність надлишкових запасів.

Таїті Оно був переконаний у тому, що процес усунення вказаних втрат суттєво зможе підвищити ефективність діяльності фірми. Варто зауважити, що у сучасних умовах саме виробнича система компанії «Тойота» стала підґрунтям для процесу розробки та обґрунтування філософії ощадливого мислення.

4. Практичний інструментарій ощадливого виробництва у якості дієвого способу підвищення рівня продуктивності у США активно почав використовуватись у 80-х роках минулого століття. У той час бізнес змушений був адаптовуватися до несприятливих умов економічної кон'юнктури. Наприклад, після перших приголомшливих успіхів таких фірм, як «Вірмолд» (США, виробництво кабельної продукції та інших електротехнічних виробів), «Донеллі» (Іспанія, виробництво автомобільних дзеркал), «НУММІ» (США, автомобілебудівництво), «Фройденберг-НОК» (США, виробництво ущільнень та віброізоляційних елементів), рівень зацікавленості топ-менеджерів компаній промислово розвинених країн світу концепцією ощадливого виробництва значно збільшився.

5. Науковці та практики стверджують про те, що привабливість концепції ощадливого виробництва полягає у тому, що система її впровадження на 80%

складається з організаційних заходів і тільки 20% складають інвестиції у технології та бізнес-процеси. Ощадливість охоплює не тільки саму організацію, але й постачальників та споживачів, поширюючись на усе суспільство. Такому стану речей сприяють регулярні міжнародні та регіональні конференції з проблематики ощадливого виробництва, більшість з яких проводиться за ініціативою Інституту ощадливого підприємства (США) та Академії ощадливого підприємства (Великобританія).

6. Практичний досвід імплементації концепції ощадливого виробництва у господарську практику вітчизняних підприємств іноді є досить сумнівним. Основною проблемою її впровадження є необхідність зміни поглядів топ-менеджерів на процес організації бізнес-процесів та управління ними, а також розуміння того, що саме на практиці призводить до значних втрат у процесі виробництва продукції чи надання послуг. Серед українських товаровиробників важко виявити тих, хто на 100 % сповідує менеджмент ощадливого виробництва. Вітчизняні підприємці, зазвичай, впроваджують окремі інструменти ощадливого виробництва та реалізують проекти, які за певними ознаками варто розглядати у контексті процесу початкового переходу до менеджменту на засадах ощадливості.

7. Об'єктом магістерського дослідження є особливості імплементації принципів ощадливого виробництва на ТДВ Чернівецьке спеціалізоване монтажно-налагоджувальне управління «М'ясомолмонтаж. Юридична адреса підприємства: м.Чернівці, вул. Авангардна, 9-А. В 1972 році господарюючий суб'єкт розпочинав свою діяльність із проведення монтажних робіт у м'ясомолочній галузі на предмет надання послуг щодо встановлення опалювальних систем. З часом досліджуване підприємство розширило сферу власної діяльності і сьогодні виконує проектно-конструкторські роботи з технологічного та електротехнічного обладнання котелень; також надає послуги з монтажу та пуско-налагоджувальних робіт металоконструкцій котлів та газопроводів; проводить експертне обстеження, технічне діагностування та ультразвуковий контроль виробничих об'єктів; виготовляє на замовлення

підприємств і організацій різних галузей (а не тільки м'ясомолочної галузі) технологічні металоконструкції для нестандартного устаткування.

8. Експрес-діагностика фінансової стійкості ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» дає підстави стверджувати про те, що значення фінансових коефіцієнтів в окремі періоди часу досягли своєї критичної межі. Цей факт підтверджує наявність залежності досліджуваного суб'єкта господарювання від залучених ззовні кредитних коштів. Такий стан фінансової стійкості досліджуваного суб'єкта господарювання спричинив процес зростання кредиторської заборгованості за виконані ним роботи та надані послуги у державних установах, які у нинішніх умовах господарювання не мають можливості вчасно сплатити свій борг через форс-мажорні обставини, спричинені пандемією коронавірусної хвороби та впровадженням карантинних заходів.

9. Проведений аналіз результативності господарської діяльності ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» свідчить про те, що досліджуване підприємство, як і більшість українських товаровиробників, у сучасних умовах зазнає багато труднощів. Причиною такого стану речей, насамперед, є політична та фінансова нестабільність в Україні. Подолання негативних наслідків фінансової кризи та пандемії коронавірусу, а також процес зростання національної економіки залежить від вирішення нагальної проблеми – підвищення ефективності сучасного виробництва. Перед топ-менеджерами фірми сьогодні стоять важливі завдання, пов'язані з необхідністю підвищення рівня прибутковості, кредитоспроможності, платоспроможності, фінансової стійкості, безперебійного забезпечення виробничими ресурсами, пошуку резервів та дієвих інструментів підвищення ефективності бізнес-процесів.

10. Світовий досвід свідчить про те, що зарубіжні компанії під час виникнення симптомів кризових явищ та ситуацій застосовують концепцію ощадливого виробництва, яка допомагає фірмі знизити витрати і тим самим сприяє процесу її виходу з кризового стану. Провівши SWOT-аналіз доцільності імплементації концепції ощадливого виробництва у діяльність ТДВ

ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж», автором виявлено, що основною загрозою для підприємства є недостатньо кваліфікований персонал (через плінність кадрів) та його слабка зацікавленість у проведенні можливих змін. Зазначену проблему можна нівелювати, якщо ще до початку практичної імплементації концепції провести навчальні тренінги та семінари для виробничого персоналу фірми. Крім того, у процесі впровадження менеджменту ощадливого виробництва важливо взаємодіяти з надійними та перевіреними часом постачальниками, які постачатимуть матеріали та комплектуючі деталі у чітко визначені терміни. Це сприятиме процесу ретельного виконання виробничої програми та підвищення рівня ефективності бізнес-процесів на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

11. Ощадливе виробництво (*lean production, lean manufacturing* з англ. «lean» – пісний, стрункий, без жиру) являє собою ефективну сучасну концепцію менеджменту, основний зміст якої підпорядковано оптимізації бізнес-процесів шляхом максимально можливої орієнтації підприємства на потреби споживачів та ринків, а також врахування необхідності дієвої мотивації персоналу. Сутність ощадливого виробництва відображено у етимології англійського терміну «lean», а саме - організації бізнес-процесів на засадах економного управління засобами виробництва. Практичне використання концепції *lean-виробництва* уможливує процес досягнення стислих термінів реалізації продукції, вищого рівня якості, а також значно нижчих витрат виробничих ресурсів порівняно із традиційними підходами. Це означає, що сировина та матеріали, з яких виготовляється продукція, можуть зберігатись на складах підприємства тижнями чи навіть місяцями, а процес їхнього перетворення у готову продукцію чи послуги, а також додавання до них вартості вимірюється, зазвичай, у хвилинах чи годинах.

12. Імплементація у бізнес-процеси концепції «Lean», на думку автора магістерської роботи, дозволить суб'єкту господарювання вирішити ряд важливих проблем, які щоденно постають перед топ-менеджерами ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж»: досягти високої якості шляхом мінімальних витрат, зменшити терміни виготовлення продукції, уникнути процесу

перевиробництва продукції, врегулювати проблемні питання постачання сировини, матеріалів та комплектуючих деталей. Крім того, ощадливе виробництво є складовою частиною стратегії насичення продукції новою якістю та досконалими технологіями. Імплементация системи ощадливого виробництва на досліджуваному підприємстві дозволить завчасно ідентифікувати недоліки та слабкі позиції існуючих бізнес-процесів, спрямовувати виробничий персонал на генерацію нових ідей та створення досконалих технологій виробництва продукції та надання сервісних послуг, тим самим забезпечуючи мінімізацію виробничих витрат. Ощадливе виробництво сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці, зменшенню кількості помилок у процесі виробництва продукції, зниженню рівня виробничих запасів, оптимізації використання виробничих площ, скороченню термінів виведення нових видів продукції на ринок, а також зниженню термінів виконання замовлень клієнтів ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

13. Практика впровадження концепції ощадливого виробництва є актуальною не тільки для прибуткових компаній, але й для господарюючих суб'єктів, які потерпають від невирішених виробничих проблем, оскільки вказана концепція сфокусована на оптимізації бізнес-процесів без залучення додаткових капіталовкладень. Переважна більшість фірм розпочинає використовувати lean-технології уже після того, як нові технології чи модернізоване устаткування не дають очікуваного результату. При цьому слід усвідомлювати, що застосування методів ощадливого виробництва не забезпечить миттєвого збільшення обороту, адже lean-технологія є ефективною у процесі раціонального управління капіталом та максимально можливим скороченням виробничих витрат.

14. Актуальною проблемою для ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» є процес оптимізації витрат, адже саме витрати впливають на рівень його прибутковості, формують собівартість виготовленої продукції та наданих послуг, а також впливають на процес їхнього ціноутворення. Тому процес обґрунтування ефективних управлінських рішень менеджерами досліджуваного підприємства

щодо доцільності зниження суми витрат, зміни їхньої структури та усунення виробничих втрат у нинішніх умовах господарювання є надзвичайно важливим з огляду на перспективи подальшого функціонування ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

15. Топ-менеджери досліджуваного суб'єкта господарювання зацікавлені, насамперед, в одержанні максимально можливого прибутку від здійснення операційної діяльності. З цією метою необхідно або підвищувати ціну реалізації власної готової продукції чи вартість наданих послуг або ж знижувати операційні витрати. Підвищення рівня цін, безперечно, призведе до зниження рівня попиту на продукцію та послуги ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж», оскільки товаровиробники-конкуренти неодмінно цим скористаються. А їх досліджуване підприємство має чимало. Головними конкурентами суб'єкта господарювання є КП «КОНДОР-3000», КП «ТЕМП», МПП «ЕЛЕКТРОСЕРВІС», МДП «МОНТАЖНИК», МПВКП «АЛВЕС», ДП «АГРОЕЛЕКТРОБУД», МПП «УКРТЕХМОНТАЖ», ВККФ «ІСПОЛН ЛТД», МПП «ХОЛОДСЕРВІС» та інші.

16. Суттєвим чинником стримування процесу підвищення цін на послуги та продукцію фірми є зубожіння переважної більшості українців, що автоматично сприяло зниженню рівня їхньої купівельної спроможності. Зниження рівня операційних витрат підприємства, на думку автора, є більш оптимальним варіантом, оскільки ціна реалізації продукції та вартість послуг не зростатимуть, а, навпаки, можуть знижуватися. Це, у свою чергу, сприятиме процесу зростання попиту на продукцію ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» та зростання рівня його прибутковості.

17. Ощадливе виробництво передбачає функціонування бізнес-процесів, очищених від всього зайвого, спрямованих, насамперед, на зниження рівня операційних витрат, усіх видів втрат та підвищення рівня якості готової продукції та наданих підприємством послуг. Таким чином, можна стверджувати про те, що у випадку ефективного впровадження системи ощадливого виробництва на досліджуваному підприємстві відбудеться

зростання рівня продуктивності праці, умовно, на 10% та збільшення доходу теж на 10%.

18. Використовуючи методику операційного левериджу у наведеному випадку, коли зростання доходу від реалізації продукції становить 10%, то прибуток ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» зросте на 8,2%, оскільки при незмінних витратах на виробництво продукції податок на прибуток є незмінним. Отже, практичне впровадження системи ощадливого виробництва у процес функціонування досліджуваного підприємства уможливить підвищення рівня якості продукції та наданих послуг, зниження рівня операційних витрат, що в цілому сприятиме зростанню доходу від реалізації та прибутковості ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж».

19. Основними заходами щодо імплементації менеджменту ощадливого виробництва у діяльність ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» є наступне:

- Раціональна організація робочих місць, яка дозволяє оперативно виявляти виробничі проблеми та адекватно на них реагувати. Усунення всього зайвого, приведення обладнання та інструментів до ладу, дотримання безпечних умов праці, розроблення покрокових інструкцій та підтримання порядку на робочих місцях уможливить процес зниження втрат робочого часу.

- Оптимальна побудова бізнес-процесів, внаслідок чого можна суттєво знизити операційні втрати за рахунок усунення нераціонального транспортування, процесу створення надлишкових запасів, а також недоцільної втрати робочого часу.

- Усвідомлення топ-менеджерами підприємства того факту, що основні бізнес-процеси відбуваються на виробничих дільницях, а не у кабінетах. Це сприятиме наближенню управлінського персоналу ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» до процесу вирішення проблем виробничого характеру, а також зміцненню трудової та виконавської дисципліни у колективі.

- Впровадження ефективних інструментів у процес планування, що уможливить усунення перевиробництва продукції та створення надлишкових запасів на досліджуваному підприємстві.

– Процес формування організаційної культури та досягнення персоналом фірми спільних цілей, спрямованих на зниження рівня операційних витрат, є, «вічним двигуном» прогресу та ефективності впровадження менеджменту ощадливого виробництва.

– Раціональне використання виробничого обладнання, що дозволяє відстежити основні види операційних витрат, які стосуються процесу його функціонування: готовність, якість, продуктивність.

– Захист від помилкових рішень та виробництва бракованої продукції, який передбачає створення відповідної системи попередження. Це дозволить досліджуваному суб'єкту господарювання суттєво знизити рівень витрат на процес виправлення дефектів, адже витрати на їхнє попередження є завжди меншими за витрати, пов'язані з виправленням браку.

– Необхідність застосування комплексного підходу. Це означає, що організаційні перетворення на ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» повинні охоплювати такі пріоритетні сфери його операційної діяльності: використання на практиці інструментів ощадливого виробництва, оптимізацію організаційної моделі підприємства та осучаснення управлінської культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявський В.М., Власенко В. В. Впровадження системи 5 S як фактор оптимізації виробництва промислової продукції. Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту. Економічні науки. 2018. Вип. 1. С. 54–60.
2. Бондаренко С. С. Передумови впровадження на підприємстві системи «Бережливе виробництво». Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. С. 214–217.
3. Вальчук В. Преобразование предприятия на принципах бережливого производства. URL: <https://www.u-b-s.ru/berezhlivoe/berezhlivoe-proizvodstvo.html>.
4. Вейдер М. Інструменти бережливого виробництва: міні-керівництво із впровадження методик бережливого виробництва. / пер.з англ. А.Баранов, Е.Башкардін; 7-е вид. М.: Альпіна Паблішерз, 2011. 125 с.
5. Герасимчук З.В., Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент соціально-економічного розвитку регіону: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 283 с.
6. Гонсьор О.Й. Впровадження CALS-технологій в системи управління якістю на підприємствах агропромислового комплексу. Автоматика, вимірювання та керування. 2013. № 753.С. 135–139.
7. Дончак Л. Г., Ціхановська О.М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. Вісник Мукачевського державного університету. Економіка і суспільство. Випуск 10. 2017. С. 250-255.
8. Єрохин Є.А. Актуальність методології ощадливого виробництва в умовах світової економічної кризи. ЕКportal. URL: <http://www.ekportal.ru/page-id-1360.html>
9. Жмай А.В. Концепция бережливого производства как инновационная составляющая развития украинских предприятий. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Том 16. Вип. 3(37). С. 238-252.