

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА

©2023 СОРОКУН Ю. С.

УДК 658.5

JEL Classification: M14; M21

Сорокун Ю. С.

### Механізм управління діяльністю транспортних підприємств на засадах концепції ощадливого виробництва

Метою статті є формування механізму управління діяльністю транспортним підприємством на засадах концепції ощадливого виробництва. У сучасних умовах господарювання переважна більшість керівників вітчизняних транспортних підприємств усвідомлюють, що для ефективної боротьби за споживачів і підтримання бажаного рівня конкурентоспроможності необхідна модернізація усіх аспектів господарської діяльності, зокрема: зниження виробничих витрат, підвищення рівня якості продукції, скорочення часу на процес освоєння нових видів технологій та удосконалення процесу обслуговування клієнтів. Одним із дієвих управлінських підходів, спрямованих на досягнення зазначених цілей, є концепція ощадливого виробництва. У результаті дослідження було виділено, що провідною метою концепції ощадливого виробництва є усунення всіх видів втрат та ефективне використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів шляхом постійного вдосконалення всіх бізнес-процесів підприємства, спрямованих на задоволення потреб споживачів методом впровадження інструментів ощадливого виробництва. Формування дієвого та відповідного вимогам ринку механізму управління діяльністю транспортного підприємства на засадах концепції ощадливого виробництва є об'єктивною необхідністю забезпечення ефективного розвитку підприємств у сучасних умовах. Запропоновано власне визначення поняття «механізм управління діяльністю транспортним підприємством на засадах концепції ощадливого виробництва: це комплексна система, яка об'єднує цілі, принципи, мету, засоби й інструменти впровадження ощадливого виробництва для підвищення ефективності управління та досягнення ефекту (результату) створення культури безперервного вдосконалення якості надання транспортних послуг, а також покращення показників рівня економічної ефективності транспортного підприємства. Механізм управління діяльністю транспортним підприємством на засадах концепції ощадливого виробництва передбачає формування концепції на підприємстві, що визначає цілі, принципи та мету, які впливають на вибір інструментів ощадливого виробництва, з використанням яких підвищиться ефективність управління транспортним підприємством, що, своєю чергою, впливає на результат діяльності загалом. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є оцінка ефекту або результату від впровадження механізму управління діяльністю транспортного підприємства, зокрема, якості надання транспортних послуг і покращення показників рівня економічної ефективності транспортного підприємства.

**Ключові слова:** механізм, управління, ощадливе виробництво, транспорт, розвиток, ефективність.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-182-189>

**Рис.:** 5. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Сорокун Юлія Сергіївна** – аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** sorokun26@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-1111-425X>

UDC 658.5

JEL Classification: M14; M21

### Sorokun Y. S. The Mechanism of Management of Transport Enterprises on the Basis of the Conception of Lean Production

The article is aimed at forming a mechanism for managing activity of transport enterprise on the basis of the conception of lean production. In the current economic conditions, the overwhelming majority of managers of domestic transport enterprises are aware that in order to effectively fight for consumers and maintain the desired level of competitiveness, modernization of all aspects of economic activity is necessary, in particular: reducing production costs, improving the level of product quality, reducing the time for the process of mastering new types of technologies, and improving the customer service process. One of the effective management approaches aimed at achieving these goals is the conception of lean production. As result of the study, it is allocated that the leading goal of the conception of lean production is to eliminate all types of losses and efficient use of material, financial and labor resources through continuous improvement of all business processes of enterprise aimed at meeting the needs of consumers by introducing lean production tools. Formation of an effective and market-compliant mechanism for managing the activities of a transport enterprise based on the conception of lean production is an objective need to ensure the effective development of enterprises in the current conditions. The author proposes her own definition of the concept of mechanism of management of activity of transport enterprise on the basis of the conception of lean production: it is a complex system that combines goals, principles, purpose, means and tools of introduction of lean production to increase management efficiency and achieve the effect (result) of creating a culture of continuous improvement of the quality of transport services, as well as improving the indicators of the level of economic efficiency of the transport enterprise. The mechanism of management of the transport enterprise on the basis of the conception of lean production involves the formation of a conception at the enterprise, which defines the goals, principles and purpose that affect the choice of tools for lean production, the use of which will increase the efficiency of management of the transport enterprise, which, in turn, affects the result of activities in general. Prospects for further research in this direction are the assessment of the effect or result of the introduction of the mechanism of management of the transport enterprise, in particular, the quality of transport services and improvement of indicators of the level of economic efficiency of the transport enterprise.

**Keywords:** mechanism, management, lean production, transport, development, efficiency.

**Fig.:** 5. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Sorokun Yuliia S.** – Postgraduate Student of the Department of Management, Public Management and Administration, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** sorokun26@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-1111-425X>

**Вступ.** В умовах динамічних змін зовнішнього середовища «Ощадливе виробництво» стає однією із можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства. На підприємствах транспортної галузі «Ощадливе виробництво» часто є неупорядкованим і хаотичним процесом, з використанням окремих інструментів ощадливого виробництва, що ускладнює процес його впровадження, тому важливо розробити механізм управління діяльністю транспортних підприємств на засадах концепції ощадливого виробництва. Формування дієвого та відповідного вимогам ринку механізму управління діяльністю транспортного підприємства на засадах концепції ощадливого виробництва є об'єктивною необхідністю забезпечення ефективного розвитку підприємств у сучасних умовах.

Теоретичні та практичні аспекти дослідження концепції ощадливого виробництва знайшли своє відображення в наукових роботах таких зарубіжних і вітчизняних учених: К. Ісікава, Т. Оно, С. Сінго, Д. Лайкер, М. Імаї, Д. Вумек, Д. Джонса, Д. Роса, Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко, В. Д. Лисицин, О. І. Лисенко, Ю. С. Вовк та інших. Незважаючи на достатньо велику кількість досліджень зазначених науковців, існують певна відсутність досліджень у сфері впровадження концепції ощадливого виробництва саме для підприємств транспортної галузі, що потребують подальшого дослідження.

Розвитку транспорту приділятиметься особлива увага, враховуючи, що загалом цей сектор є одним із головних забруднювачів планети, і обсяги викидів, навіть в умовах пандемії, мають тенденції до зростання. Серед головних трендів, які визначатимуть розвиток транспорту, виділяють такі:

- 1) пріоритетність переходу на альтернативні види палива на усіх видах транспорту;
- 2) забезпечення конкуренції в авіаційній галузі;
- 3) модально-нейтральний підхід, що сприяє сталому розвитку транспорту, передусім залізничного;
- 4) зелене фінансування для підвищення стійкості транспортної галузі ЄС [4].

На рис. 1 схематично зображено пріоритетні напрямки розвитку транспортного підприємства.

Для розвитку транспортного підприємства одним із методів може бути розглянуто впровадження концепції ощадливого виробництва.

Ощадливе виробництво – це комплексна соціально-технічна система, базовими детермінантами якої є зменшення непродуктивних витрат (втрат) і спрямованість на постійне вдосконалення; таке виробництво має на меті створення більшої цінності меншими зусиллями. Підпри-

|  |   |  |
|--|---|--|
| Зменшення часу виконання робіт і заходів, які не створюють додаткової вартості | <b>Пріоритетні напрямки розвитку транспортного підприємства</b> | Адекватна підтримка та законодавство з боку уряду                    |
| Постійне вдосконалення якості продукції  |   | Покращене реагування на вимоги клієнтів                              |
| Раціональне використання та управління ресурсами                               |   | Навчальна програма щодо впровадження стійкого ощадливого виробництва |
| Адекватна підтримка з боку вищого керівництва                                  |   | Підтримка стійких відносин з постачальниками                         |
| Підтримання стійкості у поводженні з відходами                                 |   | Зменшення вуглецевого сліду  |
| Впровадження революційних і нових технологій                                   |   | Зосередьтеся на стабільному управлінні запасами                      |
| Надійний вибір постачальника   |   | Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) до сталого розвитку    |
| Підтримання гігієни праці та ергономічної форми                                |   | Політична стабільність   |

Рис. 1. Пріоритетні напрямки розвитку транспортного підприємства

Джерело: систематизовано автором за [4]

емство, господарська діяльність якого організована на засадах ощадливості, нині заведено називати ощадливим підприємством [3].

Використання сучасних концепцій виробництва, що сприяють оновленню стану підприємства, підвищують його ефективність та сприяють досягненню нових конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Своєрідними індикаторами нагальності розроблення та впровадження проєктів створення ощадливого виробництва для конкретного підприємства виступають:

- зниження рівня конкурентоспроможності вироблюваної підприємством продукції;
- загострення конкуренції та втрата вже виборених підприємством ринкових позицій;
- підвищення вхідних бар'єрів, що унеможлиблює проникнення на нові ринки;
- збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства як наслідок кризового стану компанії [1].

До створення виробництва, що відповідає вимогам ощадливості, підприємство спонукає сукупність численних передумов.

Виходячи з критерію джерел їхнього походження всі передумови слід поєднати в дві групи, кожна з яких складається з певних підгруп, що надані на рис. 2.



**Рис. 2. Передумови переходу транспортного підприємства до використання механізму управління на засадах концепції ощадливого виробництва**

*Джерело:* систематизовано автором [1; 3]

До впровадження механізму управління діяльністю транспортним підприємством на засадах концепції ощадливого виробництва транспортне підприємство спонукає сукупність численних передумов. Виходячи з критерію джерел їхнього походження всі передумови можливо систематизувати в дві групи, кожна з яких складається з певних підгруп.

Зовнішні передумови джерелом свого походження мають зовнішнє середовище функціонування підприємства. У складі цієї групи перше місце посідають економічні передумови, зокрема: 1) підвищення вимог, що висуваються споживачами до якості продукції; 2) збільшення обсягів пропозиції на існуючих ринках і загострення конкуренції.

Не менше значення мають і передумови культурного характеру, зокрема: на рівні оточенням транспортного підприємства, в разі коли бізнес-партнери та конкуренти не лише розділяють цінності культури ощадливості, але й на-

очно демонструють отримувані від цього переваги, це безумовно виступає для підприємства мотиватором переходу до концепції ощадливого виробництва.

Внутрішні передумови джерелом свого походження мають підприємство як таке. Визначальними серед внутрішніх передумов є передумови організаційного характеру. Організаційні передумови включають можливості формування нової організаційної моделі підприємства, базованої на філософії постійного вдосконалення та характер управлінської культури, яка основана на підтримці ініціатив іншими працівниками. До внутрішніх передумов відносять передумови фінансового характеру, коли підприємство шукає резерви для покращення показників рівня економічної ефективності транспортного підприємства.

На нашу думку, ощадливе виробництво являє собою систему управління процесами проектування, розробки, виробництва та експлуатації продукції, управління її якістю, що базується на примноженні цінності продуктів, які продукує операційна система підприємства, мінімізації можливих втрат та постійному вдосконаленні на основі використання спеціальних інструментів управління. При цьому варто розуміти, що реалізація на практиці даної системи менеджменту має відбуватись на основі формування та впровадження основних системоутворюючих елементів управління ощадливим виробництвом на конкретному підприємстві чи організації. Підприємства, господарська діяльність яких організована на засадах ощадливості, прийнято називати «ощадливими підприємствами».

Провідною метою концепції ощадливого виробництва є усунення всіх видів втрат та ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів шляхом постійного вдосконалення всіх бізнес-процесів підприємства, спрямованих на задоволення потреб споживачів.

Концепція ощадливості – це набір принципів для видалення всіх форм відходів в організації. Вомак і Джонс сформулював п'ять загальних принципів економії: визначення цінності з точки зору клієнта, відображення процесу потоку створення цінності для досягнення попередньо визначеної цінності, створення потоку вздовж ланцюжка створення вартості, встановлення системи залучення та досягнення досконалості.

Система ощадливого виробництва – це набір інструментів і метод для виявлення та видалення відходів. Інструменти ощадливого виробництва представляють принципи у формі впровадження. Мета кожного принципу впровадження ощадливого виробництва містить вказівки або обговорює кроки, необхідні для переходу до ощадливого виробництва. Кожна ініціатива складається з деяких елементів / компонентів, яких організація повинна дотримуватися, щоб досягти процесу ощадливої трансформації.

Вченими було встановлено фактори ефективного процесу впровадження концепції ощадливого виробництва на транспортному підприємстві. Визначено дев'ять важливих факторів для досягнення ефективного процесу впровадження концепції ощадливого виробництва на транспортному підприємстві [7].

1. Формування команди експертів ( $\Phi_1$ ) – використання досвідченої команди для надання порад і управління процесом впровадження. Команда експертів з ощадливого виробництва є ключовим вузлом процесу. Об'єднання експертів з економічного виробництва, науковців і провідних фахівців забезпечує глибоку експертизу та сприяє переходу до ощадливого виробництва.
  2. Ситуаційний аналіз ( $\Phi_2$ ) – оцінка поточної ситуації в організації. Внутрішня оцінка сканує всі організаційні атрибути, такі як персонал, приміщення, місцезнаходження, продукти та послуги, щоб визначити сильні та слабкі сторони організації для застосування ощадливого виробництва. Зовнішнє оцінювання сканує політичне, економічне, соціальне, технологічне та конкурентне середовище для виявлення можливостей і загроз. Ситуаційний аналіз допомагає визначити розрив між очікуваними результатами та поточними ситуаціями.
  3. Економічне комунікаційне планування ( $\Phi_3$ ) – процеси управління комунікаціями із зацікавленими сторонами на всіх рівнях. Комунікація є важливим аспектом для успішного впровадження ощадливого виробництва. Відповідна комунікація між співробітниками полегшує процес впровадження ощадливого виробництва. Неправильне спілкування може призвести до неправильного розуміння та неправильного застосування концепції та його інструментів.
  4. Навчальний процес ( $\Phi_4$ ) – навчальні програми для співробітників і керівників з бережливих знань. Опір ощадливій трансформації серед менеджерів зазвичай спричинений відсутністю навичок і знань з ощадливого виробництва. Подібним чином опір співробітників вдосконаленням економії, ймовірно, пов'язаний з недостатньою підготовкою. Щоб подолати ці проблеми, організації повинні наголосувати на ефективних освітніх і навчальних програмах, пов'язаних з економічною економікою, а також запровадити оцінку навчання для вимірювання впливу навчання.
  5. Вибір інструментів концепції ощадливого виробництва ( $\Phi_5$ ) – основа процесу впровадження. Ці інструменти необхідно інтегрувати в практику, щоб забезпечити спрощений і високоякісний процес трансформації. Недостатнє розуміння ощадливих інструментів та їх використання призводить до неправильного застосування та неефективності. До того ж відповідний вибір ощадливих інструментів сприяє прийняттю кращих рішень щодо усунення відходів. Важливо розуміти, що не всі інструменти економічного виробництва можуть вирішити ту саму проблему, і не всі проблеми можна вирішити за допомогою одного інструменту.
  6. Відображення потоку цінностей (VSM) або відображення процесів ( $\Phi_6$ ) – виділення кількох видів проблем у процесах, де принципи ощадливого виробництва вимагають від виробників досліджувати свої процеси та визначити діяльність із доданою та не доданою вартістю (відходи). Картування процесів підтримує економічну трансформацію, визначаючи можливості для усунення відходів. VSM використовується для визначення областей, які необхідно покращити, і для прийняття рішення щодо відходів, які необхідно усунути.
  7. Огляд отриманих результатів ( $\Phi_7$ ) – перегляд минулих записів впровадження ощадливого виробництва. Огляд має бути проведений перед запровадженням стандартизованих практик економічного виробництва. Врахування результатів, отриманих на попередньому етапі реалізації, є важливим для наступного етапу. Фіксація отриманих результатів зберігає дані, інформацію та знання для подальшого перегляду.
  8. Вирішувальність показників ефективності діяльності ( $\Phi_8$ ) – оцінка ощадливої практики в різних сферах, щоб забезпечити базову лінію для організації. Він містить набір показників, які використовуються для відстеження рівня зусиль щодо впровадження економічного виробництва. Оцінка ощадливого виробництва надає загальний показник ефективності економічного виробництва організації. Розуміння індексу ощадливості може сприяти успішному впровадженню ощадливості, оскільки воно забезпечує достовірні результати для ефективності ощадливості та спрямовує осіб, які приймають рішення, до коригувальних дій.
  9. Моніторинг і контроль ( $\Phi_9$ ) – відстеження, перегляд і регулювання продуктивності та прогресу впровадження ощадливого виробництва. Якщо впровадження ощадливого виробництва розглядається як проект, моніторинг і контроль ощадливого виробництва повинні використовуватися разом з плануванням ощадливого виробництва. Моніторинг і контроль включають вимірювання фактичних досягнень економічного виробництва та порівняння з планом трансформації економічного виробництва. Відсутність моніторингу та контролю за впровадженням ощадливого виробництва призводить до невдач трансформації ощадливого виробництва. Встановлення механізмів моніторингу та контролю забезпечує стійкість ефективності економічного виробництва протягом тривалого періоду.
- Схематично ключові фактори ефективного процесу впровадження концепції ощадливого виробництва на транспортному підприємстві зображено на рис. 3.
- Перетин підходів управління щодо впровадження ощадливого виробництва на підприємстві та ключових факторів ефективного процесу впровадження концепції зазначено в табл. 1.
- Було проаналізовано різні науково-теоретичні підходи до управління підприємством на засадах концепції ощадливого виробництва, за результатами чого було встановлено, що найбільш ефективним фактором ефективного процесу впровадження є формування команди експертів



Рис. 3. Ключові фактори ефективного процесу впровадження концепції ощадливого виробництва на транспортному підприємстві

Джерело: систематизовано автором [7]

Таблиця 1

Перетин підходів управління щодо впровадження ощадливого виробництва на підприємстві та ключових факторів ефективного процесу впровадження концепції

| Науково-теоретичні підходи до управління щодо впровадження концепції ощадливого виробництва на підприємстві | Ключові фактори ефективного процесу впровадження концепції ощадливого виробництва на підприємстві |                |                |                |                |                |                |                |                |
|---|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | Ф <sub>1</sub>  | Ф <sub>2</sub> | Ф <sub>3</sub> | Ф <sub>4</sub> | Ф <sub>5</sub> | Ф <sub>6</sub> | Ф <sub>7</sub> | Ф <sub>8</sub> | Ф <sub>9</sub> |
| План впровадження системи виробництва Toyota  |   |                |                |                | X              | X              |                |                |                |
| Загальна основа для управління змінами в напрямку економічного підприємства                                 | X   | X              | X              | X              |                | X              |                | X              |                |
| Концептуалізація ощадливого виробництва   | X   |                | X              |                |                |                |                |                |                |
| Компоненти, необхідні для застосування принципів ощадливого виробництва                                     | X   |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Як витрати, кількість, якість і людяність покращуються TPS  |   |                |                |                | X              |                |                |                |                |
| Послідовність у впровадженні ощадливого виробництва   | X   |                | X              |                | X              |                |                |                |                |
| Дорожня карта переходу до економічного виробництва  |   |                |                | X              | X              | X              |                | X              | X              |
| Дорожня карта ощадливого виробництва  |   | X              |                | X              | X              |                | X              | X              |                |
| Модель ощадливого виробництва   |   | X              |                |                |                |                |                | X              |                |
| Дорожня карта рівня підприємства  | X   |                |                | X              |                | X              |                | X              |                |
| Часові рамки для економічного стрибка   | X   |                |                |                |                | X              |                | x              |                |
| Теоретична основа впровадження ощадливого виробництва   | X   |                | X              | X              | X              |                |                |                |                |
| Економна трансформація  |   | X              | X              | X              | X              | X              |                | X              | X              |
| Загальний підсумок  | 7   | 4              | 5              | 6              | 7              | 6              | 1              | 7              | 2              |

Джерело: систематизовано за [7]

(фактор Ф<sub>1</sub>): об'єднання експертів і науковців зі сфер менеджменту та економіки забезпечить глибокий аналіз діяльності. Залучення експертів з ощадливого виробництва полегшує та сприяє переходу до використання інструментів ощадливого виробництва. Команда експертів також забезпечує необхідне навчання персоналу.

Фактор вибору інструментів концепції ощадливого виробництва (Ф<sub>5</sub>) є основою механізму управління діяльністю впровадження концепції ощадливого виробництва. Необхідні інструменти необхідно інтегрувати в практику, щоб забезпечити спрощений і високоякісний процес

трансформації. Відповідний вибір ощадливих інструментів сприяє прийняттю ефективних рішень для досягнення результату від впровадження. Вибір інструментів концепції ощадливого виробництва є складним етапом впровадження, оскільки інструменти підприємство має обрати відповідно до поставлених цілей управління [6].

Фактор вимірюваності показників ефективності діяльності (Ф<sub>8</sub>) – це оцінка впровадження концепції ощадливого виробництва в різних сферах задля забезпечення ефективності управління. Визначення ефективності діяльності складає набір показників, які використовуються

для відстеження рівня зусиль щодо впровадження концепції. Визначення рівня ефективності діяльності підприємства на засадах ощадливого виробництва сприяє успішному впровадженню ощадливості, оскільки воно забезпечує достовірні дані для оцінки ефективності діяльності та спрямовує осіб, які приймають рішення, до коригувальних дій.

Ключові фактори ефективного процесу впровадження концепції ощадливого виробництва на транспортному підприємстві є основою для формування механізму управління діяльністю транспортного підприємства на засадах концепції ощадливого виробництва.

Концепція ощадливого виробництва дозволяє підвищувати ефективність процесів і швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища, підвищувати задоволеність всіх стейкхолдерів. У філософії дбайливого виробництва бізнес – потік створення цінності для споживача. Філософія спрямована на виявлення втрат і боротьбу з ними, постійне поліпшення у всіх процесах та видах діяльності на всіх рівнях управління, тотальне залучення персоналу, розвиток персоналу та зацікавлених сторін [5].

Ключові цільові орієнтири впровадження концепції ощадливого виробництва на транспортному підприємстві є сукупністю п'ять груп цілей: технічні, якісні, мотиваційні, екологічні та зовнішні (рис. 4).

З метою підвищення рівня ефективності діяльності транспортного підприємства на засадах ощадливого виробництва сформовано схематичний механізм управління діяльністю транспортним підприємством на засадах концепції ощадливого виробництва, який передбачає формування концепції на підприємстві, що визначає цілі, принципи та мету, які впливають на вибір інструментів ощадливого виробництва, за рахунок використання яких підвищиться ефективність управління транспортним підприємством, що, своєю чергою, має вплив на ефект (результат) від впровадження концепції (див. рис. 5). Ефекти або результати від впровадження механізму управління є вдосконалення якості надання транспортних послуг та покращення показників рівня економічної ефективності транспортного підприємства [2].

**Висновки.** Формування дієвого та відповідного вимогам ринку механізму управління діяльністю транспортного підприємства на засадах концепції ощадливого виробництва є об'єктивною необхідністю забезпечення ефективного розвитку підприємств у сучасних умовах. Автором запропоновано власне визначення поняття «механізм управління діяльністю транспортним підприємством на засадах концепції ощадливого виробництва – це комплексна система, яка об'єднує цілі, принципи, мету, засоби і інструменти впровадження ощадливого виробництва для

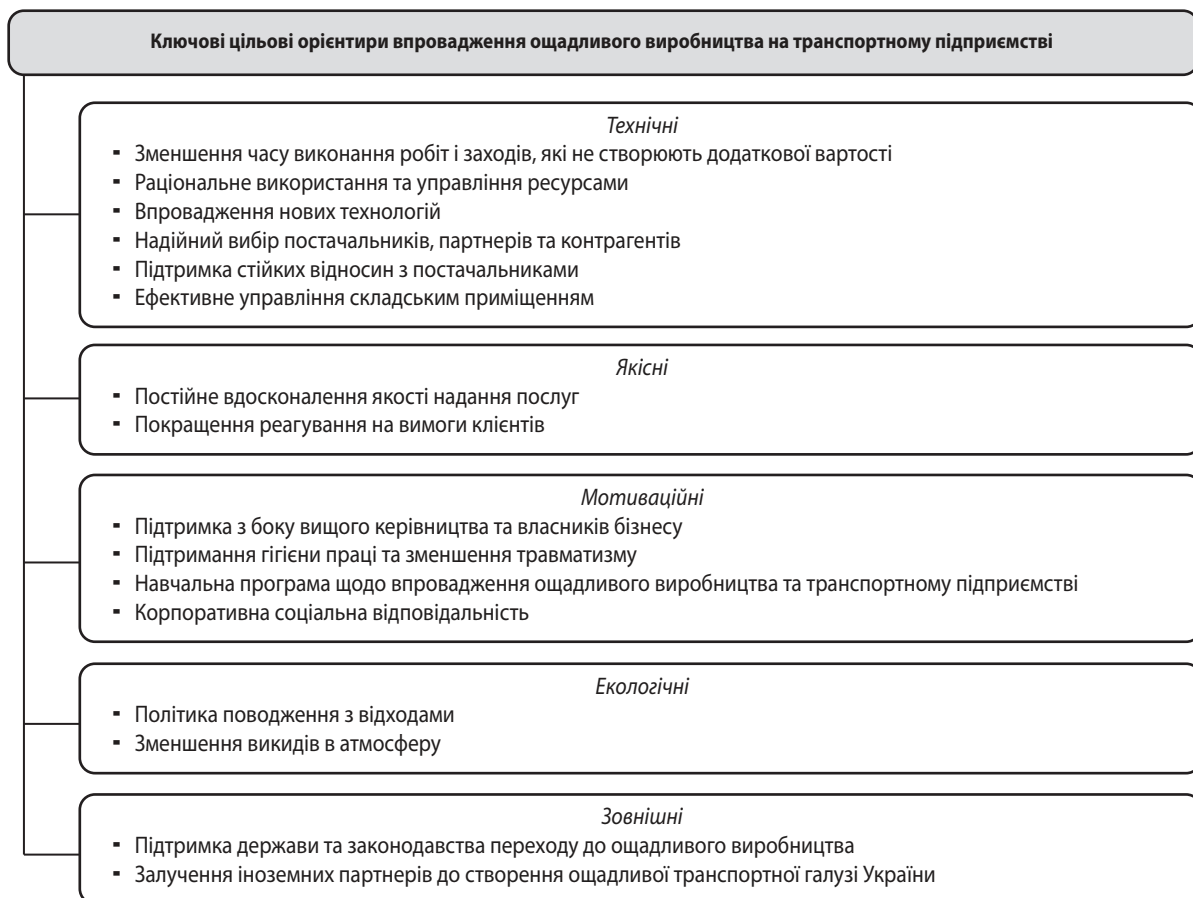
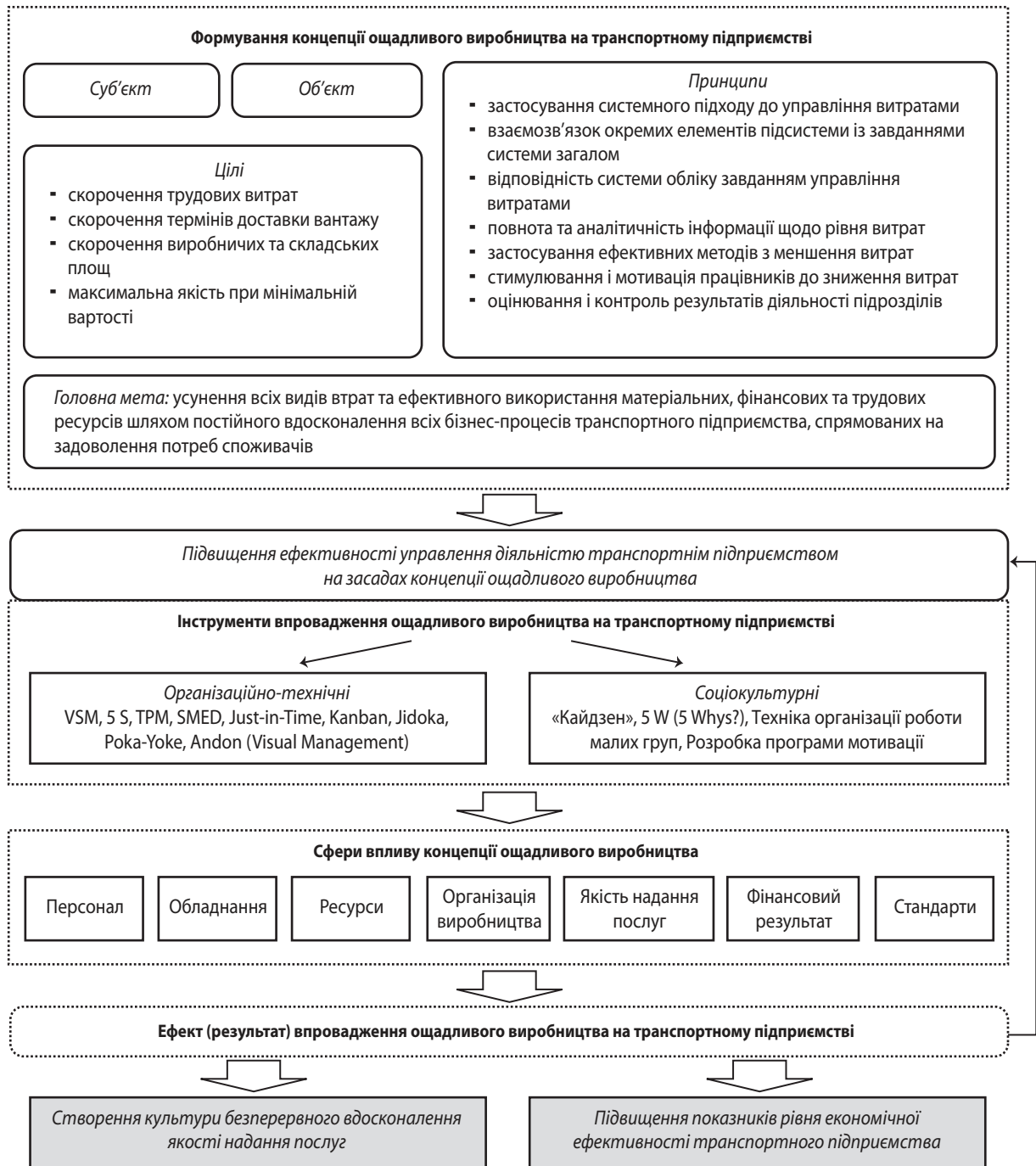


Рис. 4. Ключові цільові орієнтири впровадження концепції ощадливого виробництва на транспортному підприємстві

Джерело: укладено автором [8]



**Рис. 5. Механізм управління діяльністю транспортним підприємством на засадах концепції ощадливого виробництва**

*Джерело: розроблено автором*

підвищення ефективності управління та досягнення ефекту (результату) створення культури безперервного вдосконалення якості надання транспортних послуг та покращення показників рівня економічної ефективності транспортного підприємства.

Таким чином, сформований механізм управління діяльністю транспортним підприємством на засадах концепції ощадливого виробництва, який передбачає формування концепції на підприємстві, що визначає цілі, принципи та

мету, які впливають на вибір інструментів Ощадливого виробництва, за рахунок використання яких підвищиться ефективність управління транспортним підприємством, що, своєю чергою, має вплив на ефект (результат) від впровадження концепції.

Запропонований механізм має на меті оцінити ефективність від впровадження концепції ощадливого виробництва та вивести діяльність підприємств транспортної галузі на якісно новий рівень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко С. С. Передумови впровадження на підприємстві системи «Бережливе виробництво». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. С. 214–217.
2. Калюжна Н. Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 50–53. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/050-053.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/050-053.pdf)
3. Омельяненко Т. В., Щербина О. В., Вакуленко А. В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-практ. видання. Київ : КНЕУ, 2009. 157 с.
4. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
5. Сімаков К. І. Бережливе виробництво: теорія і практика впровадження на промисловому підприємстві. *Часопис економічних реформ*. 2012. № 1 (5). С. 75–79.
6. Pavnaskar S. J., Gershenson J. K. Classification scheme for lean manufacturing tools. *International Journal of Production Research*. 2003. Vol. 41. No. 13. P. 3075–3090, DOI: 10.1080/0020754021000049817
7. Mostafa S., Dumrak J., Hassan S. A framework for lean manufacturing implementation. *Production & Manufacturing Research*. 2013. Vol. 1. No. 1. P. 44–64. DOI: 10.1080/21693277.2013.862159
8. Reyes J., Josefa M., Díaz-Madroño M. Development of a conceptual model for lean supply chain planning in industry 4.0: multidimensional analysis for operations management. *Production Planning & Control*. 2021. DOI: 10.1080/09537287.2021.1993373

## REFERENCES

- Bondarenko, S. S. "Peredumovy vprovadzhenia na pidpriemstvi systemy «Berezhlyve vyrobnytstvo»" [Prerequisites for Implementing the "Lean Production" System at the Enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4 (2009): 214-217.
- Kaliuzhna, N. H. "Analiz pidkhodiv do vyznachennia systemy upravlinnia pidpriemstvom" [Analysis of Approaches to Defining the Enterprise Management System]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2011. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/050-053.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/050-053.pdf) [Legal Act of Ukraine] (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
- Mostafa, S., Dumrak, J., and Hassan, S. "A framework for lean manufacturing implementation". *Production & Manufacturing Research*, vol. 1, no. 1 (2013): 44-64. DOI: 10.1080/21693277.2013.862159
- Omelianenko, T. V., Shcherbina, O. V., and Vakulenko, A. V. *Oshchadlyve vyrobnytstvo: kontseptsii, instrumenty, dosvid* [Lean Production: Concept, Tools, Experience]. Kyiv: KNEU, 2009.
- Pavnaskar, S. J., and Gershenson, J. K. "Classification scheme for lean manufacturing tools". *International Journal of Production Research*, vol. 41, no. 13 (2003): 3075-3090. DOI: 10.1080/0020754021000049817
- Reyes, J., Josefa, M., and Diaz-Madronero, M. "Development of a conceptual model for lean supply chain planning in industry 4.0: multidimensional analysis for operations management". *Production Planning & Control* (2021). DOI: 10.1080/09537287.2021.1993373
- Simakov, K. I. "Berezhlyve vyrobnytstvo: teoriia i praktyka vprovadzhenia na promyslovomu pidpriemstvi" [Lean Production: Theory and Practice of Implementation at an Industrial Enterprise]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 1(5) (2012): 75-79.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2023 р.