

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-54>

УДК 336.662

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ

### FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF LEAN-TECHNOLOGIES

**Писаренко Світлана Валеріївна**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4575-1417>

**Михайлова Олена Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2287-1467>

**Нестеренко Руслана Сергіївна**

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2622-3854>

**Pysarenko Svitlana, Mykhailova Olena, Nesterenko Ruslana**  
Poltava State Agrarian University

У статті розглянуто філософію, принципи та цінності концепції ощадливого виробництва і на цій основі визначено відмінності ощадливих підприємств, які обумовлюють відповідно нові підходи до управління персоналом. Актуальність проблеми обумовлена зростанням ролі людських ресурсів як одного з основних джерел успішного функціонування підприємств. З'ясовано ефективність застосування Lean-технологій в системі управління розвитком персоналу, виявлено особливості й ключові принципи управлінської діяльності. Проаналізовано взаємозв'язок та взаємозалежність діяльності підприємства від ефективного управління персоналом. Доведено, що впровадження бережливого виробництва в управління персоналом сприяє оптимізації його чисельності, підвищенню компетенції та якості трудових ресурсів підприємства. Зроблено висновок, що основою управління має бути створення умов для розвитку потенціалу працівників.

**Ключові слова:** персонал, система управління, трудові ресурси, бережливе виробництво, Lean-технології, Lean-філософія, методи управлінської діяльності, управлінські компетенції.

В статье рассмотрены философия, принципы и ценности концепции бережливого производства и на этой основе определены различия бережливых предприятий, обуславливающие соответственно и новые подходы к управлению персоналом. Актуальность проблемы обусловлена возрастанием роли человеческих ресурсов как одного из основных источников успешного функционирования предприятий. Выяснена эффективность применения Lean-технологий в системе управления развитием персонала, выявлены особенности и ключевые принципы управленческой деятельности. Проанализирована взаимосвязь и взаимозависимость деятельности предприятия от эффективного управления персоналом. Доказано, что внедрение бережливого производства в управление персоналом способствует оптимизации его численности, повышению компетенции и качества трудовых ресурсов предприятия. Сделан вывод, что основой управления должно быть создание условий для развития потенциала работников.

**Ключевые слова:** персонал, система управления, трудовые ресурсы, бережливое производство, Lean-технологии, Lean-философия, методы управленческой деятельности, управленческие компетенции.

The purpose of this article is to study different approaches to the essence of Lean-technologies as an effective tool in the personnel management system. Lean technology is growing in important and scope because it helps enterprises become more competitive and streamlined by eliminating loses and focusing on added-value activities.

The relevance of the issue is caused by the growing role of human resources as one of the main sources for successful functioning of enterprises. The presence of competent, motivated, dedicated employees with great adaptive potential will help ensure economic stability, increase efficiency and competitiveness of the enterprise. The methodological tools of the research are based on general scientific and special methods that provide a comprehensive and objective nature of their study. The methods of system and logical analysis were used in the article to determine the goals and ways of implementing personnel management based on Lean-technologies. The article considers the philosophy, principles and values of the concept of lean-production and, on this basis, identifies the differences between lean-enterprises, which leads to the new approaches in personnel management. The relevance of this issue is caused by the growing role of human factor as one of the main sources for successful functioning of the enterprises. The efficiency of Lean-technologies application in the personnel development management system has been clarified, the peculiarities and key principles of management activity have been revealed. The interrelation and interdependence of the enterprise activity on effective personnel management have been analyzed. It is proved that the implementation of lean production in personnel management helps to optimize its number and increase the competence and quality of labor resources of the enterprise. It is concluded that the basis of management should create conditions for the development of personnel's potential. The practical significance of the article consists in the fact that implementing of the developed approaches can help to increase the efficiency of the enterprise through extensive and more rational use of its labor potential.

**Keywords:** personnel, management system, labor resources, lean production, Lean-technologies, Lean-philosophy, methods of management, management competencies.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі при дефіциті ресурсів і нестабільності економіки в глобальному масштабі, підприємства прагнуть якомога більше мінімізувати витрати. Це зумовлює впровадження прогресивних технологій, здатних ефективно вирішувати завдання бізнесу та швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Проте зростання ролі людського фактору вимагає також наявності компетентних, мотивованих, відданих своїй справі співробітників з великим адаптаційним потенціалом.

Аналіз української практики показує, що оптимізація витрат підприємства відбувається передусім за рахунок скорочення працівників. Дана тенденція несприятливо впливає на працездатність персоналу і нерідко призводить до значної плінності кадрів, низької продуктивності праці, негативного психологічного клімату в колективі. Для успішного функціонування підприємствам потрібно не тільки знижувати витрати виробництва, а й активізувати ефективність персоналу. Нові вимоги спонукають до вивчення управлінського досвіду передових країн світу та можливостей його імплементації з урахуванням вітчизняного менталітету, реалій українського бізнесу й політичної ситуації.

У контексті сучасного розвитку управління персоналом передбачає визначення головної ролі знань та інтелекту працівників при досягненні соціально-економічної ефективності діяльності підприємства. За таких умов доречним є дослідження управління персоналом в рамках системи «ощадливого виробництва» (на основі lean-технологій), що впроваджується у виробничу діяльність для

досягнення балансу між зниженням витрат і підтриманням високої якості продукції, в якій людські ресурси виступають у ролі одного з основних джерел підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні засади, основні методи та інструменти концепції ощадливого виробництва широко висвітлюються у роботах зарубіжних науковців і практиків: Дж. Вумека, Д. Джонса, Д. Руса, М. Вейдера, Дж. Лайкера, М. Хосеуса, М. Джорджа, Масаакі Імаї, Таїті Оно, С. Сінго та ін. Серед вітчизняних авторів даною тематикою займаються такі вчені, як Д.О. Барабась, А.В. Вакулєнко, О.В. Коровіна, О.В. Кудрявцева, І.В. Колос, Т.В. Омеляненко, М.Ю. Проценко С.К. Фомичев, О.В. Щербина та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на значну кількість праць, у вітчизняних публікаціях аналізуються переважно різні аспекти управління підприємствами в умовах запровадження ощадливого виробництва, тоді як питання управління персоналом на принципах lean-технологій розглядаються значно менше.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей управління персоналом на засадах lean-технологій та імплементація окремих його принципів і положень у практику вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепція «бережливого виробництва» зародилася в 1950-і роки в Японії, але свою сучасну назву – Lean Production або Lean Manufacturing – отримала тридцять років

потому, у статті американського дослідника Джона Ф. Крафчика «Тріумф системи бережливого виробництва» (Triumph of the Lean Production System) [1]. Термін «lean» (англ. стрункий, ошадливий) стали використовувати для позначення принципів організації виробництва Toyota Motor Corporation, автомобілі якої за кілька років зайняли до 30% американського ринку. Феномен успіху корпорації сприяв запровадженню Массачусетським технологічним інститутом у рамках Міжнародної програми дослідження світового автомобільного ринку дослідницького проекту, який очолили Дж. Вумек, Д.Т Джонс і Д. Рус. Підсумком їхньої роботи стала публікація у 1990 році книги під назвою «The Machine That Changed The World» («Машина, що змінила світ»), де описувалися базові положення організації виробничої системи Toyota, розроблені Таїті Оно та Сігу Сінгом. Впроваджені ними бізнес-методи дозволяли використовувати менше людей, капітальних вкладень, виробничих площ, матеріалів і часу, що істотно відрізняло їх від американських виробників. На цій підставі авторами зроблено висновок про початок нової економічної епохи – переходу від масового виробництва до бережливого (ощадливого) виробництва на засадах економного управління засобами [2].

У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі відображені різні точки зору на концепцію ошадливого виробництва, а також механізми та інструменти її реалізації. Мету концепції ошадливого виробництва більшість дослідників визначають як спрямованість на задоволення потреб споживачів через безперервне вдосконалення якості продукції за рахунок незмінного скорочення втрат і максимально ефективного використання ресурсів (у тому числі й людських) [3, с. 44].

Дж. Вумек і Д. Джон характеризують бережливе виробництво як прикладну філософію, центральною фігурою якої є споживач. Ошадлива організація, на їх думку, має позбавлятися від непотрібних операцій і робити тільки ті дії, які безпосередньо потрібні споживачеві й за які він платить [4, с. 23]. Таїті Оно, один із засновників ошадливого виробництва, виділив сім видів втрат, які не є цінними для споживача, але поглинають певну кількість ресурсів. До них він відносить: перевиробництво, зайве транспортування, надлишок запасів, виготовлення продукції з дефектами, надмірну обробку, втрати часу внаслідок очікування, зайві рухи [5]. Отже, з точки зору технології ошадливе виробництво – це система

технологій і методів, спрямованих на безперервне вдосконалення процесів, підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності.

Джеффри Лайкер розглядає ошадливе виробництво як стратегію виробничої переваги, що ґрунтується на чітко визначених цінностях у галузі безпеки, моралі, якості, витрат і виробництва та передбачає ефективний розвиток і максимальну реалізацію людського потенціалу на основі взаємної поваги власників, управлінців і співробітників. Нереалізований творчий потенціал співробітників дослідник визначає як ще один вид втрат [6, с. 29].

Отже, з точки зору управління персоналом, ошадливе виробництво – це певна система поглядів, що орієнтують працівника на постійний пошук найкращих процедур і методів роботи, підвищення культури виробництва. Існують й інші більш широкі трактування, згідно з якими ошадливе виробництво – це філософія організації та ведення бізнесу

Впровадження lean-технологій обумовлює визначальні риси ошадливих підприємств, що відрізняють їх від інших:

1. Основу виробничої системи таких підприємств становлять люди. Саме вони зі своїм інтелектуальним потенціалом є творчою силою в процесі виробництва конкурентоспроможної продукції. Технології і обладнання – це тільки засіб досягнення поставлених цілей.

2. Виробничі системи ошадливих підприємств орієнтовані не тільки на цілкове виключення втрат, але й постійне удосконалення всіх процесів. У цій роботі беруть участь усі співробітники – від робочих до вищого керівництва.

3. Головна діяльність управлінців на всіх рівнях спрямована на перспективи розвитку підприємства, тому одномоментні фінансові інтереси не є визначальними. Не займається керівництво й марним адмініструванням, невиправдано жорстким контролем, оцінкою працівників за допомогою складних систем різноманітних показників тощо. Його завдання – своєчасне виявлення і попередження проблем. Уміння бачити і вирішувати проблеми на своєму робочому місці є мірилом цінності кожного співробітника, як директора, так і кур'єра [7].

За таких обставин розвиток персоналу перетворюється на провідний фактор ділового успіху підприємства. На відміну від матеріальних чинників, персонал може приймати рішення і критично оцінювати вимоги до себе.

Він також має суб'єктивні інтереси і надзвичайно чутливий до управлінських впливів. Тому в основі управлінських Lean-технологій лежить самоорганізація персоналу, заснована на ощадливому мисленні, яке пов'язане з культурою і ментальністю всіх працівників, оскільки саме люди є найціннішим активом підприємства (рис. 1).

Управління персоналом в моделі ощадливого підприємства являє собою сукупність певних принципів і рис, серед яких, на наш погляд, варто виділити такі:

1. Стабільність. Її показником є система довгострокового найму і частих ротаций. Вважається, що тривале перебування працівника на одній посаді сприяє втраті його інтересу до роботи, зниженню рівня відповідальності. Тому трудова ротация є нормою і часто поєднується з просуванням по службі. Гарантії зайнятості зменшують плинність кадрів, а реальна можливість для просування по вертикалі формує почуття корпоративної спільності.

2. Економічність і широка спеціалізація працівників. Витрати, пов'язані з пошуком робітників, практично відсутні. При прийомі на роботу випускників середніх шкіл і університетів перевага надається дітям кадрових працівників, що сприяє створенню робітничих династій. Витрати, які компанія могла понести для пошуку потрібного фахівця, спрямовуються на навчання вже існуючих співробітників. За допомогою ротаций кож-

ний працівник набуває 5-6 спеціальностей і стає професіоналом широкого профілю, що позитивно впливає на розвиток його здібностей і вмій.

3. Зміна управлінських пріоритетів. Центральною фігурою на підприємстві стає персонал, а поза ним – споживач, внаслідок чого критерієм оцінки роботи працівника є не персональна думка керівника, а задоволеність споживача. Це вимагає відмови від авторитарного стилю управління та пошуку винних, що породжує у керівництва почуття вседозволеності, а серед персоналу – байдужість. Напружена атмосфера страху не може бути методом вирішення проблем: вона найчастіше зумовлює лише їх приховування. Система покарання знижує мотивацію працівника сумлінно виконувати свої обов'язки, він перестає асоціювати себе з даною організацією і в результаті змінює місце роботи. Новий підхід до оцінювання праці кожного робітника враховує насамперед його ініціативність та креативність у виявленні й задоволенні потреб клієнта. Управління персоналом ґрунтується на розумінні важливості доброзичливих міжособистісних відносин між керівництвом і підлеглими, шанобливого ставлення до співробітників. Це створює творчу обстановку і є потужним мотиватором до праці, що дозволяє кожному співробітнику максимально реалізувати свій досвід і творчі здібності. Тому одним з головних принципів корпорації «Toyota» є виховання



Рис. 1. Основні складові управління персоналом на основі Lean-технологій

Джерело: розроблено авторами

талановитих працівників і формування команд, які сповідають філософію компанії. При цьому найбільш професійних і відповідальних співробітників призначають не просто на посади, а лідерами робочих груп. Даний принцип базується на твердженні, що за якість продукції чи послуг підприємства відповідають усі працівники в рамках своїх повноважень. Виховання компетентних фахівців-лідерів, які розуміють і підтримують виробничу культуру підприємства, є підґрунтям для поєднання в єдине ціле соціальних і технічних систем компанії.

4. Формування у працівників відчуття власної цінності. Цьому сприяє застосування методу «колективної участі в управлінні», коли кожен службовець несе свою частку відповідальності за ефективність спільної роботи. Прагнення зробити її краще розвиває у співробітників ініціативність, лідерські якості, дозволяє найбільш ефективно використовувати їх здібності. Будь-яка раціоналізаторська пропозиція заохочується і, в разі її економічного ефекту, реалізується. Кращі з них не обмежуються підрозділами, а поширюються на все підприємство. У результаті утворюється банк нових ідей і пропозицій, які поступово впроваджуються у виробництво (тактика дрібних кроків).

5. Постійне професійне вдосконалення і безперервне навчання. Особливість ощадливих підприємств полягає у тому, що виконавчій операції розглядає виконавця наступної як свого споживача, перед яким він несе відповідальність за власну частину роботи. Тому весь виробничий процес ретельно контролюється й безперервно вдосконалюється самими працівниками. Прикладом може служити робота так званих гуртків якості на кожній виробничій ділянці, в яких регулярно на добровільних засадах збираються робітники для виявлення проблем, що впливають на ефективність виробництва і якість продукції, і виступають з порадами щодо їх усунення. Керівництво заохочує і стимулює таку ініціативу працівників, розуміючи, що кожний з них знає свою частину робочого процесу найкраще. Водночас співробітники отримують додаткові можливості навчання (як у процесі спільного обговорення виробничих проблем, так і на спеціально організованих для них тренінгах і курсах).

Управління розвитком персоналу при запровадженні lean-технологій вимагає також відповідної моделі формування компетенцій

персоналу: уміння бачити втрати; комплексне рішення проблем; критичне мислення; лідерські якості; когнітивна гнучкість; емоційний інтелект; фокус на кінцевому результаті; самонавчання.

Усі зазначені принципи організаційного управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування підприємства.

У даний час лідером із впровадження концепції «lean production» визнається Японія, в якій майже 100 % підприємств дотримуються її принципів. У п'ятірку лідерів також входять: США – 72 % компаній, Великобританія – 56 %, Бразилія – 55 %, Мексика – 42 % [8, с. 195].

Серед українських компаній слід відзначити Харцизький та Нижньодніпровський трубопрокатні заводи, Дніпровський завод бурового обладнання, багатопрофільну корпорацію «Агро-Союз», компанії «Метінвест», ПАТ «Чумак», ТОВ «Інтерпайп Сталь», Індулецький гірничо-збагачувальний комбінат, міжнародний холдинг «Modern-Expo» (м. Луцьк) та багато інших [9, с. 81].

Активній імплементації інструментів управління, що ґрунтуються на lean-концепції допомагає створена у 2016 році громадська організація «Лін Інститут України» («Lean Institute Ukraine»), яка є представництвом всесвітньої мережі Lean Global Network, заснованої Джеймсом Вумеком та Деніелом Джонсоном в 2007 році. Представники ЛІУ вважають, що в процесі впровадження концепції ощадливого виробництва основну увагу слід приділяти людському ресурсу, розвиваючи персонал та сприяючи розумінню принципів ощадливості [10].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підводячи підсумок, слід зазначити, що lean-концепція – це певна система поглядів на організацію виробництва, свого роду виробничу парадигму, що дозволяє реалізувати ряд інноваційних інженерних методологій підвищення ефективності виробництва (в тому числі і продуктивності праці) і створити умови для перетворення і формування корпоративної культури, що базується на загальній участі персоналу в процесі безперервного вдосконалення діяльності компанії.

Основними напрямками подальших досліджень повинні стати конкретизація формування системи управління персоналом для конкретних підприємств з урахуванням сфер господарювання, формування стратегічних засад управління персоналом, формування інноваційних методів управління персоналом підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Krafcik John F. Triumph of the Lean Production System. MIT Sloan Management Review. Fall 1988. Volume 30. Number 1. P. 41–52. URL: <https://www.lean.org/downloads/MITSloan.pdf>
2. Вумек Дж., Джонс Д.Т., Рус Д. Машина, що змінила світ / пер. з англ. Вид-во Pabulum і Лін Інститут Україна. 2017. 338 с.
3. Омеляненко Т.В., Щербина О.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-практ. видання. Київ : КНЕУ, 2009. 157 с.
4. Вумек Джеймс П., Джонс Дэниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 472 с.
5. Оно Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства / пер. с англ. Москва : ИКСИ, 2008. 208 с.
6. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципів менеджменту провідної компанії світу / пер. з англ. Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2005. 402 с.
7. Лайкер Д.К., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. Москва : Альпина Пабл., 2016. 354 с.
8. Данчева О.М., Кошелапова Ю.В. Аналіз досвіду управління підприємствами на засадах ощадливого виробництва. Scientific collection «interconf». 2020. № 1(37). С. 194–203.
9. Каличева Н.Є., Мельник О.А., Подольчук А.М. Забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств за рахунок впровадження ощадливого виробництва. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 33. С. 79–82.
10. Офіційний сайт Лін Інституту України. URL: <https://kiev.cataloxy.com.ua/firms/www.lean.org.ua.htm>

## REFERENCES:

1. Krafcik John F. Triumph of the Lean Production System. MIT Sloan Management Review. Fall 1988, vol. 30, no. 1, pp. 41–52. Available at: <https://www.lean.org/downloads/MITSloan.pdf>
2. Vumek J. (2017) Mashina shcho zminyla svit [The machine that changed the world]. Pabulum & Lean Institute Ukraine, 338 p. (in Ukrainian)
3. Omelyanenko T. (2009) Oshchadlyve vyrobnytstvo: kontseptsiya, instrument, dosvid [Lean production: concept, tools, experience]. Kyiv: Kyiv National Economic University, 157 p. (in Ukrainian)
4. Vumek Dzhejms (2006) Berezhlyvoe proizvodstvo. Kak izbavit'sja ot poter' i dobit'sja protsvetaniya vashey kompanii [Lean manufacturing. How to dispose diseconomy and achieve your company business prosperity]. Moscow: Alpina Business Books, 472 p. (in Russian)
5. Ono T. (2008) Proizvodstvennaya sistema Toyoty: uhodya ot massovogo proizvodstva [Toyota production system: moving away from mass production]. Moscow: Institute of Complex Research, 208 p. (in Russian)
6. Layker J. (2005) Dao Toyota: 14 pryntsyypiv menedzhmentu providnoyi kompaniyi svitu [Tao Toyota: 14 principles of management of the world's leading company]. Moscow: Alpina Business Books, 402 p. (in Ukrainian)
7. Layker J. (2016) Korporativnaya kultura Toyoty: Uroki dlya drugikh kompanij [Toyota's corporate culture: Lessons for other companies]. Moscow: Alpina Publishing, 354 p. (in Russian)
8. Dancheva O. (2020) Analiz dosvidu upravlinnia pidpnyemstvamy na zasadakh oshchadlyvoho vyrobnytstva [Analysis of the experience of enterprise management on the basis of lean production]. *Scientific collection «interconf»*, no. 1(37), pp. 194–203. (in Ukrainian)
9. Kalycheva N. (2018) Zabezpechennya efektyvnoho funktsionuvannya vitchiznyanykh pidpnyemstv za rakhunok vprovadzhennya oshchadlyvoho vyrobnytstva [Ensuring the effective functioning of domestic enterprises through the introduction of lean production]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpnyemstvamy – Economics and business management*, no. 33, pp. 79–82. (in Ukrainian)
10. Official website of the Lean Institute of Ukraine. Available at: <https://kiev.cataloxy.com.ua/firms/www.lean.org.ua.htm>