

О. Ю. Григор'єв, Я. Я. Габор
Національний університет "Львівська політехніка"

LEAN МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТА РОЗВИТКУ

<https://doi.org/>

© Григор'єв О. Ю., Габор Я. Я., 2022

Досліджено особливості та принципи застосування lean менеджменту. Виявлено причини упровадження lean концепції, а також склад lean команди. Сформовано рекомендації щодо впровадження системи lean менеджменту на підприємстві з метою економічного зростання в умовах розвитку та впровадження нових видів зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: розвиток; планування; стратегічне планування; lean менеджмент; втрати; собівартість; конкурентоспроможність; створення цінності; оптимізація бізнесу; залученість співробітників; lean проєкт; зовнішньоекономічна діяльність.

Постановка проблеми

Ефективне планування діяльності задля економічного зростання стає основним завданням підприємств у сучасних умовах ринкової конкуренції. За допомогою планування можна визначити глобальні цілі компанії, здійснити ефективний розподіл та використання фінансових і виробничих ресурсів, пошук і розроблення нових стратегій розвитку, вдосконалити логістичну систему.

У здійсненні планування економічного розвитку в умовах упровадження нових видів зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням низки принципів, можливостей і обмежень полягає сутність стратегічного планування. Залежно від змін впливу зовнішнього та внутрішнього середовища постає питання про коригування стратегії підприємства.

Планування економічного зростання в умовах упровадження нових видів зовнішньоекономічної діяльності передбачає використання можливостей зовнішнього середовища і власних сильних сторін для розширення діяльності компанії – нарощування обсягів продажів, переважно, за допомогою проникнення на нові ринки і їх захоплення, а також підвищення показників ефективності виробництва.

Основою для економічного зростання підприємства повинно бути оцінювання змін грошових потоків внаслідок упровадження нових видів зовнішньоекономічної діяльності, а також перспективи стану майбутніх грошових потоків.

Актуальність дослідження

В умовах фінансової кризи і військового сьогодення дуже важливим є дослідження фінансово-економічного стану підприємства та пошук шляхів до його економічного зростання.

Управління економічним зростанням підприємства ґрунтується на вивченні відносин у сфері внутрішнього та зовнішнього середовища. В теперішніх умовах невизначеності, які постійно змінюються під впливом політичної та фінансово-економічної кризи, підприємство необхідно розглядати як відкриту систему, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища.

Механізм управління економічним зростанням суб'єктів господарювання потребує сукупності взаємопов'язаних дій, які утворюють системний підхід, зокрема: управління на всіх стадіях виробництва, тобто управління цілями та завданнями відповідно до визначеної місії; виявлення проблеми; усвідомлення потреби в її вирішенні; діагностика, контроль, моніторинг та прийняття рішення щодо необхідності забезпечити фінансову безпеку відновлення економічного зростання підприємства.

Планування економічного зростання відіграє важливу роль, оскільки забезпечує ефективне функціонування підприємства, а ефективна діяльність не може здійснюватися без зменшення витрат виробництва. Саме тому доцільно вводити систему планування lean менеджменту з метою економічного зростання в умовах впровадження нових видів зовнішньоекономічної діяльності.

Формулювання мети та завдань статті

Метою статті є розроблення заходів щодо планування економічного зростання підприємства в умовах впровадження нових видів зовнішньоекономічної діяльності. Для досягнення визначеної мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати систему lean менеджменту;
- описати процес та методи впровадження lean концепції;
- сформулювати конкретні рекомендації щодо застосування lean менеджменту підприємством в умовах впровадження нових видів зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Економічне зростання – невід'ємна складова економічного розвитку підприємства. Узагальнивши погляди вчених на поняття “розвиток”, можна зробити висновки, що під цим поняттям вони розуміють: збільшення складності системи, поліпшення пристосованості до зовнішніх умов, збільшення масштабів явища, кількісне зростання економіки і якісне поліпшення її структури, соціальний прогрес. Розвиток характеризується якісними змінами, тобто переходом від одного стану до іншого.

На думку Р. Ансоффа [1, с. 306], розвиток – це питання не стільки того, що є, скільки того, що можна зробити з тим, що є. Сьогодні світова економіка переживає серйозні зміни. У сформованих умовах ринку України також відбуваються значні зміни, коли успішний розвиток підприємства й саме його існування безпосередньо залежать від розробленої стратегії та методів її впровадження.

Економічний розвиток – незворотні, спрямовані, закономірні (кількісно-якісні та сутнісні) зміни економічної системи (у нашому випадку підприємства) в довготерміновому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи [2, с. 203].

Проблематики процесу планування діяльності підприємств стосуються праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, М. С. Федоркін, А. Плануг, Р. Уайлд, Р. Хагн, М. Котч, Н. Косіолі та інші. На думку вітчизняних вчених З. Є. Шершньової та С. В. Оборської, планування являє собою систематизовані та формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу [3, с. 85]. М. С. Федоркін вважає, що планування – це процес безперервного передбачення майбутнього, що дозволяє досягти мети із мінімальними затратами [4, с. 96]. А. Плаунг стверджує, що планування – це творче мислення майбутнього [5, с. 23]. Незважаючи на помітну зацікавленість процесом планування з боку вітчизняних та зарубіжних вчених, на його проблематику поки що звернено недостатньо уваги.

Стратегічне планування є однією із основних функцій стратегічного управління. Стратегічне управління досліджують у своїх роботах багато науковців [6]. І. Ансофф вважає, що стратегічне управління – це генеральна програма конкретних дій розвитку бізнесу щодо досягнення поставлених менеджментом цілей із затвердженим бюджетом, обмеженнями та центрами відповідальності. На думку М. Мескон., М. Альберт, М. Ф. Хедоурі, стратегічний менеджмент – це форма управлінського мислення для забезпечення виконання місії та довгострокових цілей бізнесу в умовах невизначеності та

ризикую ринкових умов. Р. С. Каплан, Н. Д. Нортон стверджують, що стратегічне управлінське мислення є способом досягнення довгострокових цілей та вирішення глобальних завдань збереження ринкового стану бізнесу з урахуванням приватних інтересів окремих груп стейкхолдерів. Л. П. Володимирова вважає, що стратегічне управління – це така бізнес-модель керівництва підприємством, яка орієнтована на забезпечення довгострокового розвитку в ринковому середовищі.

Одним із елементів розвитку є упровадження лін менеджменту. Лін менеджмент як філософія управління прийшла насамперед із виробничої системи Toyota (TPS). Саме Джон Крафчик ввів термін “лін менеджмент” у статті “Тріумф системи лін менеджменту”, яку написав у 1988 р. на основі своєї магістерської дисертації у школі менеджменту Sloan при Массачусетському технологічному інституті. До навчання Д. Крафчик працював інженером з якості Toyota-GM NUMMI.

Другим був Кіїчіро Тойода, засновник Toyota Motor Corporation. Керуючи роботами з відливання двигунів, він виявив безліч проблем у виробничому процесі, а у 1936 р. створив групи з удосконалення “кайдзен”, коли процеси виробництва зіткнулися з новими проблемами.

Принципи лін виробництва свого часу намагався донести до бізнес-громадськості ще Генрі Форд. Але його ідеї тоді не сприйняли. Впровадивши методологію лін виробництва першими в світі, японці ще раз продемонстрували свій талант не стільки генерувати нові ідеї, скільки розвивати вже відомі.

Виклад основного матеріалу

Термін Lean production перекладають і вживають у значенні “бережливе виробництво”. Переклад, насамперед, викликає асоціації з економією та виробничими підприємствами, хоч йдеться не лише про економію та й не тільки на виробничих підприємствах, а і на будь-яких інших підприємствах.

Одним із основних завдань, які власники бізнесу сьогодні ставлять перед топ-менеджерами, є зниження собівартості виготовленої продукції чи наданих послуг. Для багатьох організацій це завдання пов'язано не лише зі зниженням собівартості, але і з виживанням на ринку в короткостроковій чи середньостроковій перспективі, де активно діють конкуренти чи зменшується попит, спостерігаються інші негативні тенденції.

У разі зниження собівартості продукції зростає прибуток. Для підприємства, звичайно, це вигідно. Але необхідно і підтримувати необхідну якість продукції, що призводить до зростання її собівартості. Інакше покупці не купуватимуть товари. Якщо якість не забезпечено, товар із собівартістю, значно нижчою від середньої на ринку, мало хто придбає. Саме тому, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємства, необхідно забезпечити відповідність продукції концепції управління, що ґрунтується на постійному прагненні до усунення всіх видів зайвих втрат. Саме це і є концепцією lean менеджменту.

Ціллю керівників, в цьому випадку, є створення процесу безперервного усунення зайвих втрат, тобто уникнення будь-яких дій, які використовують ресурси, але не створюють цінності для кінцевого споживача. Тобто потрібно організувати перехід від одноразового вдосконалення процесів до постійної системи аналізування і вдосконалення всіх процесів.

Існують такі види зайвих втрат відповідно до концепції lean менеджменту [7]:

- перевиробництво;
- зайвий час очікування;
- зайве транспортування;
- зайві етапи оброблення;
- зайві запаси;
- зайві накладні витрати;
- бракована продукція;
- нереалізований потенціал працівників.

Постійне зниження втрат – основне завдання lean менеджменту. Ця концепція пропонує дієві інструменти і механізми контролю за собівартістю та постійного вдосконалення бізнес-процесів.

Основою концепції lean менеджменту є генерування цінності продукції для кінцевого споживача на кожному етапі її створення. Щоб проаналізувати появу цінності в результаті праці, складають карту потоку створення цінності, в якій графічно відображають основні процеси компанії. Ті процеси, які не додають цінності для клієнта, варто вилучити, оскільки компанія даремно витрачає на них ресурси.

Лін менеджмент передбачає залучення до оптимізації бізнесу кожного працівника підприємства і максимальну орієнтованість на споживача. До впровадження lean менеджменту може бути готове те підприємство, у якого є принаймні [7]:

- активний керівник вищого рівня з необхідними повноваженнями (в ідеалі це власник), зацікавлений в результативності lean проекту і готовий безпосередньо брати в ньому участь;
- топ-менеджер із практичним досвідом упровадження lean, досвідом управління проектами або з практичним досвідом оптимізації процесів і теоретичним знанням lean інструментів;
- вибудована система корпоративного управління з чітким поділом повноважень та відповідальності за всіма функціональними напрямками (бажано також із незалежними директорами чи незалежними експертами з досвідом упровадження lean);
- система мотивування, яка функціонує.

Одним із ключових факторів успіху lean менеджменту є залученість максимальної кількості працівників у роботу із удосконалення процесів, оскільки кожен працівник на своєму робочому місці виконує певні процеси і саме він насамперед бачить, що можна покращити у його робочому процесі.

Після ознайомлення усіх ключових працівників з lean концепцією та її інструментарієм потрібно зібрати lean команду. Оскільки lean методологія передбачає участь усіх працівників у постійних удосконаленнях, необхідно залучати окремих спеціалістів до роботи над lean проектом за узгодженням з їхніми керівниками. Це призначення повинно бути закріплене наказом на підприємстві, а також зафіксоване в статуті lean проекту. Отже, після вибору lean команди одні її члени перейдуть і будуть постійно зайняті у lean менеджменті, а інші поєднуюватимуть виконання своїх повсякденних робочих завдань із роботою у lean командах.

Для того, щоб успішно впровадити lean проект на підприємстві, треба здійснити такі кроки [7].

Крок 1. Створення статуту lean проекту.

Дуже важливо розробити статут проекту із упровадження lean методології. Цей документ потрібен для того, щоб визначити основні правила проекту та його людські ресурси. У статуті потрібно виділити передусім:

- спонсора проекту – людину, яка зацікавлена в його результатах і має можливість забезпечувати всіма необхідними ресурсами;
- керівника проекту;
- повноваження та відповідальність проектною командою;
- оргструктуру проекту;
- документообіг проекту;
- ризики проекту та заходи щодо їх мінімізації;
- основні результати проекту;
- графік проекту – часові межі для всіх завдань з указаною кількістю відповідальних;
- ключові показники ефективності проекту для преміювання учасників робочої групи.

Графік проекту зручно створювати у вигляді діаграми Ганта, яка складається зі смужок, розміщених вздовж осі часу. Кожна смужка на діаграмі – це окреме завдання у складі проекту (вид роботи), її кінці – моменти початку та завершення роботи, протяжність – тривалість роботи. На вертикальній осі діаграми відображається перелік завдань.

Створення статуту – це офіційний старт проекту. Після старту lean проекту постійний процес змін забезпечується із застосуванням різноманітних lean інструментів. Розробляють цільову карту

створення цінності (після аналізу “як є” і “як має бути”). Звісно, цей варіант не є остаточним, оскільки підприємство функціонує у системі безперервних змін. Тому періодично карти створення цінності переглядають, наприклад, коли здійснюються зміни в технологіях.

Ще один інструмент lean менеджменту – застосування візуалізації та “дощок проблем” для відображення щоденних відхилень від прийнятих стандартів. Це також стимулює працівників до постійного аналізу та вдосконалення процесів.

Крок 2. Картка потоку створення цінності та схема руху ідей.

Одним із основних завдань lean менеджменту є створення карти потоку створення цінності. Вона потрібна для наочного схематичного відображення дій на кожному етапі для виявлення процесів, які не додають цінності. До цієї роботи варто залучити “власників” всіх основних процесів. Наприклад, на нашому виробничому підприємстві: приймання замовлення; поставки на підприємство; зберігання на складах; виробництво; упакування; доставка до клієнта; процеси підтримки: ІТ-забезпечення, виставлення рахунків, оплата рахунків клієнтами тощо.

Для ефективної роботи підприємство повинно постійно вдосконалювати свої операційні процеси. Система постійних удосконалень пропонує комплекс інструментів, об'єднаних філософією постійного вдосконалення.

Пропозиції щодо вдосконалення повинні вносити усі працівники. Це можна зробити за допомогою так званої ідеї Формат А3 – максимально швидке описання проблем і рішень, а також оперативне погодження та затвердження для швидкого реагування, уникнення бюрократії. Факт підпису керівника на аркуші А3 свідчить про остаточне затвердження.

Для того, щоб сформулювати проблему, яку помітили працівники в ході роботи, виконують певний алгоритм дій (див. рис. 1) [7].

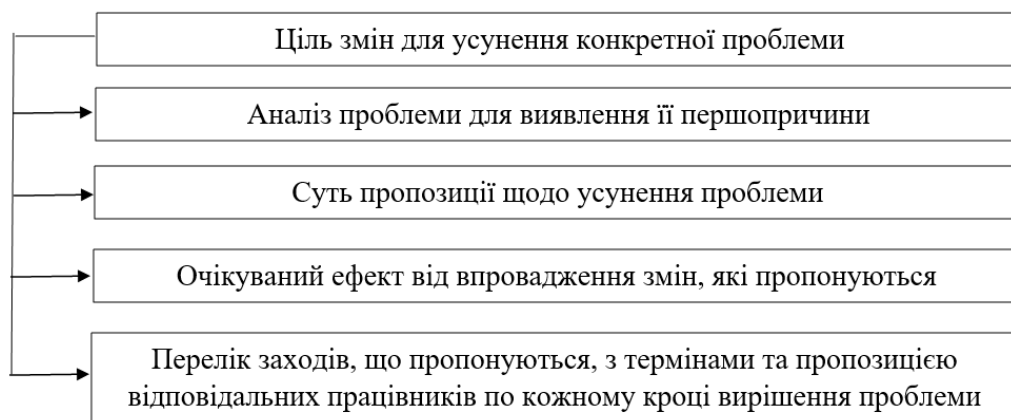


Рис. 1. Рекомендована схема формулювання проблеми під час упровадження lean менеджменту

У цьому ж документі аналізують причини виникнення проблеми. У цьому беруть участь функціональні експерти. Після здійснення запропонованих заходів проблема більше не повинна виникати в майбутньому. Якщо ж вона все ж виникатиме знову, необхідно застосувати стратегічну сесію для ідентифікації першопричини.

Стратегічна сесія відкриває нові можливості для підвищення залученості персоналу, збільшення прибутку компанії, створює простір для пошуку нових способів розвитку бізнесу. Як показує практика, проведення стратегічних сесій – доволі сильний стрес-фактор для працівників. Стратегічна сесія – це: публічне підведення підсумків роботи компанії; нові ідеї та теми; визначення цілей та завдань на новий бізнес-період [8].

На стратегічній сесії намагаються звести в одне ціле відповіді на запитання “Яка у нас місія?”, “Де ми перебуваємо?”, “Куди ми рухаємося?”, “Який покроковий план дій?”. Однією із головних

переваг такого заходу є створення єдиного інформаційного простору та платформи для внутрішньої комунікації.

Цілі стратегічної сесії полягають у визначенні альтернатив для прийняття управлінського рішення під час реалізації lean менеджменту.

У ході підготовки до стратегічної сесії можна запланувати такі орієнтири, як оновлення стратегії компанії на наступний рік, оновлення місії компанії, забезпечення єдиного бачення прийнятих рішень у наступному році тощо.

На старті стратегічної сесії потрібно створити робочу групу, в якій братимуть участь керівники ключових напрямів бізнесу, використовуючи різні інструменти: дискусія, SWOT-аналіз, мозковий штурм тощо.

Можна виділити такі етапи проведення стратегічної сесії під час реалізації lean менеджменту (рис. 2).



*Рис. 2. Рекомендовані етапи планування стратегічної сесії lean менеджменту**

* Розробка авторів.

Починати роботу необхідно з теми “Місія, бачення, цінності”. Основне завдання полягає в оновленні поняття конкурентної стратегії. Як показує практика, опрацювання цієї базової теми – основа для створення будь-якої стратегії. Але це лише підготовчий етап.

Далі потрібно обговорити можливі напрями вдосконалення. Для кожного із напрямів рекомендовано деталізувати минулий досвід та операційні кейси, сформулювати плани та показники ефективності.

Відтак зібрані дані треба опрацювати та передати на розгляд керівництву для підведення підсумків.

Завершуючи стратегічну сесію, можна виділити такі результати [8]:

- 1) детально опрацьовані рішення і плани на наступний рік;
- 2) нові та альтернативні ідеї lean менеджменту;
- 3) генерація нових ідей, залучення нових працівників у систему lean менеджменту.

Робота в формі стратегічної сесії дає плоди, і перший з них – це велика згуртованість команди, готовність до взаємної підтримки.

Подолавши проблему, компанія повинна наближатися до забезпечення виробництва без втрат: поліпшуються показники її діяльності, зростає зацікавленість працівників у роботі: кращі умови роботи та оптимізовані процеси втримують кращих працівників і приваблюють нових.

Система подання пропозицій працівниками запускається в роботу паралельно зі створенням карти потоку створення цінності. Для забезпечення роботи системи руху ідей варто спочатку побудувати сам бізнес-процес, тобто схематично показати рух ідей від моменту, коли ініціатор висловлює ідею, до її погодження та затвердження відповідним керівником, як дію. Відповідальний представник lean команди реєструє всі вхідні пропозиції із відображенням інформації в таблиці, в якій обов'язково вказує поточний статус пропозиції (затверджено, погоджено робочою групою, перенесено на певний термін, відхилено). Важливий зворотний зв'язок lean менеджера з ініціатором змін: якщо працівникам не повідомляють про використання їхніх ідей, вони не будуть мотивовані пропонувати ідеї у майбутньому.

З погляду послідовності кроків найкращим варіантом є побудова карти потоків створення цінності, після якої запускається система пропозицій. Після побудови карти потоку створення цінності до впровадження приймають ідеї, які відповідають цій карті, тобто зв'язані з процесами, що потребують змін відповідно до карти. Завдяки цьому ресурси компанії не витрачаються, а скеровуються на створення цінності та подолання втрат.

Важливо, щоб зміни відбувались не хаотично, а системно, з урахуванням проаналізованих процесів у карті потоків створення цінності, оскільки ресурси підприємства обмежені, а пріоритетність змін різна. Тому важливо, щоб до моменту затвердження карти потоків створення цінності вже працювала система руху ідей працівників, щоби відповідні керівники, приймаючи рішення про упровадження ідей, брали до уваги результати аналізу всіх процесів.

Вартість упровадження самої системи lean менеджменту невелика порівняно із результатами. Lean проєкт не потребує великих інвестицій у виробництво. Потрібно лише врахувати, що основна вигода від впровадження lean менеджменту – в довгостроковій перспективі.

Однак окремі точкові вдосконалення компанія зможе упровадити вже після закінчення навчань та виокремлення пілотних проєктів, утверджених пропозицій щодо введення покращень в процеси. Саме тому після завершення кожного етапу проєкту доцільно проводити комунікативні зустрічі для аналізу результатів та виділення найкращих працівників.

Помилки деяких підприємств під час упровадження системи lean менеджменту полягають у тому, що, досягнувши точкових покращень, вони вважають, що вже все впровадили, прагнучи швидкості: швидко навчили працівників, швидко прописали стандарти та документи, описали бізнес-процеси, виявили певні втрати – і на цьому зупинилися. В такому випадку це все що завгодно, тільки не lean проєкт.

Процес переходу компанії на практику lean може зайняти невизначений проміжок часу. Все залежить від керівництва, колективу, корпоративної культури. Просто необхідно чітко визначити ціль та неухильно прямувати цим шляхом, дотримуючись також календарного плану. Але потрібно пам'ятати, що бережливе виробництво – це нескінченне вдосконалення. Закінчити побудову системи безперервного вдосконалення неможливо.

Висновки

Lean менеджмент – це підхід до управління компанією, що набуває все більшої популярності та ґрунтується на концепції постійного вдосконалення. Інакше кажучи, це постійні зусилля щодо покращення продуктів, послуг або процесів, які потребують поступового поліпшення з часом для підвищення ефективності та якості.

Основна мета lean менеджменту – зменшити фактори, які витрачають час, сили або кошти. Єдиний спосіб впоратися з цим – проаналізувати бізнес-процес, а потім переглянути його та вилучити кожен крок, який не створює цінності для клієнтів.

Упровадження методології lean виробництва дає змогу вирішити низку основних проблем, з якими щодня і щогодини стикається більшість підприємств:

- 1) досягти високої якості за мінімальних витрат;
- 2) скоротити терміни створення продукції;
- 3) уникнути перевиробництва;
- 4) врегулювати питання поставок тощо.

Першим кроком для ефективного впровадження є розроблення статуту проєкту, яке дає змогу визначити його основні правила, а також скільки людських ресурсів знадобиться для реалізації.

Другий – використання інструментів lean менеджменту, серед яких розроблення картки потоку створення цінності та схеми руху ідей, застосування візуалізації та “дощок проблем” для відображення щоденних відхилень від прийнятих стандартів.

Перспективи подальших досліджень

Розвиток експортного потенціалу підприємства, вихід на нові зовнішні ринки в процесі економічного розвитку потребує застосування дієвого стратегічного планування. Досвід іноземних та вітчизняних компаній може стати істотним поштовхом для ширшого впровадження концепції lean менеджменту.

Дієвого ефекту можна досягти завдяки виокремленню кейсів інших підприємств щодо впровадженню цієї концепції, перейманню найкращого досвіду, тому основним напрямом подальших досліджень є здійснення порівняльного аналізу використання lean менеджменту світовими та українськими компаніями.

Це дасть можливість сформуванню ефективної стратегії розвитку економічного зростання для будь-якого підприємства.

Список літератури

1. Ансофф И. (2005). Стратегическое управление / [пер. с англ.]. Москва: Экономика.
2. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 (2005)/ за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 616 с.
3. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. (2005). Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 255 с.
4. Кахович Е. А., Кахович Ю. А. (2014). Стратегічне планування та управління в роботі юридичних служб суб'єктів господарювання. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки.* № 1. 113 с.
5. Федоркіна М. С. (2007). Резерви конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* С. 96–101.
6. Штапова И. С., Мельников В. В. (2014). Генезис понятия “стратегическое планирование” // *Современные проблемы науки и образования*, № 6. С. 19–24.
7. Дубовик А. (2019). Вовлеченность персонала как основной фактор успеха при внедрении лин-менеджмента. *Управление персоналом*, № 02. С. 20–37.
8. Ивахнов А. (2019). Стратегическая сессия как элемент корпоративной культуры. *Управление персоналом*, № 03. С. 18–25.

References

1. Ansoff I. (2005). Strategic management. M.: Ekonomika.
2. Mocherny S. V. (Ed.) (2005). Economic encyclopedic dictionary. Lviv: Svit, 616.
3. Pasichnyk V. G. & Akilina O. V. (2005). Enterprise activity planning: Training manual. K.: Center of Educational Literature, 255.
4. Kakhovych E. A. & Kakhovych Yu. A. (2014). Strategic planning and management in the work of legal services of business entities. Records of the Tavri National University named after V. I. Vernadskyi. Series: Legal Sciences, No. 1.
5. Fedorkina M. S. (2007). Enterprise competitiveness reserves. Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 96–101.
6. Shtapova I. S. & Melnikov V. V. (2014). The genesis of the concept of “strategic planning”. Contemporary problems of science and education. No. 6, 19–24.
7. Dubovik A. (2019). Personnel involvement as the main success factor in the implementation of lean management. Personnel management. No. 02, 20–37.
8. Ivakhnov A. (2019). Strategic session as an element of corporate culture. Personnel management. No. 03, 18–25.

O. Yu. Hryhoriev, Ya. Ya. Habor
Lviv Polytechnic National university

LEAN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC GROWTH AND DEVELOPMENT

© *Hryhoriev O., Habor Ya., 2022*

Economic growth planning plays an important role because it ensures the efficient operation of the company, and efficient operations cannot be carried out without reducing production costs. That is why it is expedient to implement a system of planning of lean management for the purpose of economic growth in the context of the introduction of new types of foreign economic activity. Therefore, the purpose of the work is to develop measures for planning economic growth at the enterprise in the context of introduction of new types of foreign economic activity. The main research methods are data collection, evaluation, analysis, comparison, calculation.

In the process of the research, several partial tasks were performed: 1) analyzing the lean management system; 2) to describe the process and methods of implementing the lean concept; 3) to formulate specific recommendations regarding the application of lean management by the enterprise in the context of the introduction of new types of foreign economic activity.

The goal of managers in the process of implementing a lean management system is to create a process of continuous elimination of losses, the elimination of any actions that use resources but do not create value for the end user. Constant reduction of losses is the main task of lean management. This concept is an effective tool and mechanism for cost control and continuous improvement of business processes.

The basis of the concept of lean management is to generate product value for the end consumer at each stage of its creation. To analyze the emergence of value as a result of work, a map of the flow of value creation, which graphically describes the main processes of the company. Those processes that do not add value to the client should be excluded, because they waste the company's resources.

One of the key factors in the success of the lean is the involvement of the maximum number of employees in the work to improve processes, because each employee in his workplace performs certain processes and he/she sees first of all what can be improved in the work process.

**In order to successfully implement a lean project, the following steps must be performed:
– step 1 – creation of the statute;**

– step 2 – the value creation flow card and the scheme of ideas.

The cost of implementing the lean management system itself is small compared to the results. The lean project does not require large investments in production. It is only necessary to take into account that the main benefit from the introduction of lean management is in the long run.

The process of transitioning a company to the practice of lean can take an indefinite period of time. It all depends on the leadership, team, corporate culture. But remember, lean manufacturing is an endless process of improvement. It is impossible to complete the construction of a system of continuous improvement.

Key words: development; planning; strategic planning; lean management; losses; cost; competitiveness; value creation; business optimization; employee involvement; lean project; foreign economic activity.