

## **ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-ПІДХОДІВ В ОРГАНІЗАЦІЮ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Д.О. Новицький<sup>1</sup>, О.С. Захарченков<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup> магістрант кафедри менеджменту, НТУ «ХПІ», Харків, Україна*

*<sup>2</sup> доцент кафедри менеджменту, канд. екон. наук, НТУ «ХПІ», Харків, Україна  
dmytro.novytskyi@emmb.khpi.edu.ua*

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються підвищеною динамікою ринкового попиту, загостренням конкуренції та необхідністю постійного забезпечення стабільності логістичних і збутових процесів. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження концепцій операційної досконалості, зокрема LEAN-підходів, спрямованих на усунення втрат, оптимізацію внутрішніх потоків і підвищення ефективності взаємодії між підрозділами підприємства. Застосування LEAN у системі збуту дозволяє інтегрувати принципи раціонального управління в усі етапи процесу просування продукції до кінцевого споживача, забезпечуючи скорочення витрат часу, ресурсів та підвищення рівня сервісу [1].

Організація збутової діяльності традиційно охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій – прогнозування попиту, планування обсягів відвантаження, управління запасами, логістичний супровід і післяпродажний сервіс. Проте в умовах мінливого ринку ці процеси часто характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлює виникнення різномірних втрат: надвиробництва, простоїв, дублювання операцій, дефектів, неузгодженості інформаційних потоків, надмірних запасів та необґрунтованого переміщення матеріальних ресурсів. Впровадження LEAN-підходів у збутовій діяльності спрямоване на системне виявлення та усунення таких втрат з метою формування раціональної моделі управління збутовими операціями.

Ключовим інструментом упровадження LEAN у збутовій сфері є картування потоків створення цінності, що забезпечує візуалізацію поточного стану збутового процесу та дозволяє визначити «вузькі місця» у логістичних і комунікаційних циклах. Побудова карти потоку створення цінності сприяє встановленню оптимального співвідношення між часом виконання операцій, обсягами партій, ритмічністю замовлень та можливостями виробничих підрозділів. Завдяки цьому підприємство отримує можливість формувати оптимальні канали постачання продукції, мінімізувати час від надходження замовлення до його виконання та забезпечувати високу точність узгодження попиту і пропозиції.

Концепція LEAN у збуті передбачає орієнтацію на клієнтоцентричність [2], тобто формування логіки процесів, у якій кінцевий споживач визначає вимоги до якості, швидкості та надійності виконання замовлень. Упровадження принципів безперервного удосконалення та стандартизації операцій сприяє скороченню ризиків виникнення дефектів у документації, помилок при обробці замовлень, затримок у логістичних циклах. Розробка стандартних операційних процедур для збутових процесів дозволяє усунути суб'єктивні відхилення, зменшити частку непередбачуваних дій та підвищити повторюваність і стабільність операцій.

Важливим аспектом формування LEAN-збуту є управління інформаційними потоками. Саме інформація забезпечує можливість синхронізації комерційних, виробничих, логістичних і фінансових операцій. У традиційних умовах інформаційний обмін між підрозділами є фрагментарним, що призводить до затримок у прийнятті рішень та виникнення надлишкових запасів. Інтеграція цифрових систем планування

ресурсів дозволяє створити єдиний інформаційний простір, у межах якого відбувається оперативний обмін даними про рівень попиту, залишки на складах, виробничі можливості та обсяги незавершених замовлень. Це сприяє підвищенню точності прогнозування збуту, забезпеченню ритмічності постачань та оперативній реакції на зміни ринкової кон'юнктури.

Одним із ключових завдань LEAN-управління у збутовій сфері є оптимізація логістичних ланцюгів. Впровадження системи «точно вчасно» у взаємодії між виробництвом і збутом дозволяє мінімізувати рівень складських запасів, зменшити витрати на зберігання та уникнути накопичення надлишків, які створюють додаткові фінансові ризики [3]. Раціональне планування маршрутів доставки, балансування навантаження транспортних засобів та інтеграція систем моніторингу потоків формують передумови для скорочення витрат на логістику та підвищення надійності виконання замовлень.

Суттєве значення у процесі впровадження LEAN-підходів має розвиток компетентностей персоналу збутових підрозділів. Формування культури постійного удосконалення потребує залученості працівників до аналізу процесів, ініціювання покращень, участі у проектах оптимізації та освоєння інструментів Kaizen, 5S, PDCA й інших методів операційного менеджменту. Успішність таких змін значною мірою залежить від професійної підготовки персоналу, рівня його обізнаності щодо механізмів раціоналізації та готовності до роботи в умовах підвищеної стандартизації та прозорості операцій.

Перехід збутової діяльності до LEAN-моделі також передбачає модернізацію системи контролю та оцінки ефективності. Для цього підприємства формують систему ключових показників, що характеризують швидкість обробки замовлень, рівень задоволеності клієнтів, частку дефектів, обсяг втрат часу й ресурсів, точність планування та стабільність логістичних циклів. Використання інтегральних методів оцінки дозволяє не лише контролювати результативність окремих процесів, а й визначати ступінь збалансованості збутової системи в цілому.

Отже, впровадження LEAN-підходів у збутову діяльність підприємства формує передумови для створення високоефективної, гнучкої та конкурентоспроможної моделі управління. Реалізація принципів усунення втрат, стандартизації операцій, раціоналізації логістичних потоків і розвитку персоналу забезпечує підвищення продуктивності та стійкості збутової системи, скорочення витрат, підвищення рівня сервісу й оптимізацію взаємодії між структурними підрозділами. У комплексі це дозволяє підприємству не лише ефективніше функціонувати у мінливому ринковому середовищі, а й забезпечувати довгостроковий розвиток, підвищувати ринкову частку та формувати стратегічні конкурентні переваги.

#### **Список літератури:**

1. *Krasnokutska N.* Features of the LEAN production implementation at the enterprises of Ukraine's dairy industry. / *N. Krasnokutska, M. Foshchii* // *Three Seas Economic Journal*, 2021 – №2(2). – P. 48-53. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-2-8>

2. *Фоцій М. Д.* Основи концепції "бережливе виробництво" / *М. Д. Фоцій, П. М. Фоцій* // Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ "ХПІ" за 2022 рік : в 2 т. Т. 1. Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум-2022" : *труди 19-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 7-9 грудня 2022 р.* / ред.: Є. М. Строков, О. М. Гуцан ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. – Харків : Томенко Ю. І., 2022. – С. 91-92.

3. *Фоцій М. Д.* Впровадження LEAN-менеджменту в сфері послуг / *М. Д. Фоцій, П. М. Фоцій* // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези доп. 32-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2024, [22-25 травня 2024 р.] / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ "ХПІ", 2024. – С. 905. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/92687>.