

Тематична рубрика: **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 338.534:658.51

Галько Л.Р.

канд.екон.наук, доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій
Тернопільський національний економічний університет

**ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ОЩАДЛИВОСТІ
FORMING THE CUSTOMER FOCUSED PRICING POLICY OF AN
ENTERPRISE ON THE PRINCIPLES OF LEAN-CONCEPTION**

В статті розглянуто основи ринкового ціноутворення та обґрунтовано необхідність формування комплексного підходу до розробки ефективних цінових рішень підприємства на основі врахування інтересів виробників та потреб споживачів. Доведено, що клієнтоорієнтованість цінової політики підприємства ставить додаткові вимоги щодо забезпечення споживчої цінності продукту та відповідного їй рівня ціни. Запропоновано використання принципів ощадливого виробництва як управлінської технології, здатної усунути непродуктивні втрати шляхом удосконалення усіх бізнес-процесів на основі вимог споживачів. Описано основні елементи концепції ощадливого виробництва, взаємодія яких забезпечує формування безперервного потоку створення цінності продукту за активної участі усіх працівників підприємства. Виявлено дієвість lean-технології в кризових умовах стосовно можливостей використання внутрішніх резервів для досягнення економії ресурсів при збереженні належної якості та доступності власної продукції.

Ключові слова: *цінова політика, споживчі потреби, клієнтоорієнтованість, цінність продукту, ощадливе виробництво, бізнес-процеси, непродуктивні втрати, внутрішні резерви, економія ресурсів.*

В статье рассмотрены основы рыночного ценообразования и обоснована необходимость формирования комплексного подхода к разработке эффективных ценовых решений предприятия на основе учета интересов производителей и потребностей потребителей. Доказано, что клиентоориентированность ценовой политики предприятия ставит дополнительные требования по обеспечению потребительской ценности продукта и соответствующего ей уровня цены. Предложено использование принципов бережливого производства как управленческой технологии, способной устранить непроизводительные потери путем усовершенствования всех бизнес-процессов на основе требований потребителей. Описаны основные элементы концепции бережливого

производства, взаимодействие которых обеспечивает формирование непрерывного потока создания ценности продукта при активном участии всех работников предприятия. Выявлено действенность lean-технологии в кризисных условиях относительно возможности использования внутренних резервов для достижения экономии ресурсов при сохранении надлежащего качества и доступности своей продукции.

Ключевые слова: *ценовая политика, потребности потребителей, клиентоориентированность, ценность продукта, бережливое производство, бизнес-процессы, непроизводительные потери, внутренние резервы, экономия ресурсов.*

The article deals with researching the basis of market pricing and grounding the necessity of forming an integrated approach to operate effective pricing solutions of an enterprise based on both interests of manufacturer and customer needs. It has been proved that the customer focused pricing policy of an enterprise sets additional requirements for ensuring the customer value of the product and corresponding with it price level. Using the lean production principles as management technology which eliminates wasteful losses by improving entire business processes based on customer requirements is proposed. The main elements of the lean concept which provide the forming continuous flow of creation the value product with active participation of all employees of an enterprise is described. The effectiveness of lean-technology in crisis conditions regarding the possibility of using internal reserves for achieving resource saving while maintaining proper quality and availability of their own products is discovered.

Key words: *price policy, customer needs, customer orientation, product value, lean production, business processes, wasteful losses, internal reserves, resource saving.*

Постановка проблеми. Ефективність діяльності підприємства суттєво залежить від економічно обґрунтованих цінових рішень. Для підприємства ціни є ефективним засобом активізації попиту та дієвим інструментом у конкурентній боротьбі, що покликані поєднувати економічні інтереси товаровиробників і споживачів. Формуючи власну цінову політику, компанія впливає на весь процес реалізації продукції, визначає граничний дохід та сприяє досягненню поставлених цілей діяльності (виживання, максимізація темпів росту, збільшення обсягів продажу, стабілізація або зростання ринкової частки). Від якості цінової політики залежать кінцеві фінансові результати діяльності підприємства, рівень його прибутковості, структура виробництва і розподіл готової продукції, імідж та конкурентоспроможність виробника, а також ступінь лояльності споживачів до торгової марки.

На сьогодні економічна криза підкріплена політичною нестабільністю в країні погіршила добробут потенційних споживачів та змінила рівень їх споживання, структуру витрат та споживчі уподобання. Споживачі прагнуть економити, проте співвідношення «ціна-якість» для більшості з них продовжує залишатися важливим фактором при придбанні товару.

Зниження купівельної спроможності негативно впливає на дохідність підприємства, знижуючи його фінансові можливості утримувати прийнятний рівень цін та компенсувати понесені витрати на виробництво продукції. Така ситуація вимагає модернізації системи ціноутворення та пошуку інноваційних способів формування цінової політики підприємства, які дозволять знизити собівартість продукції з найменшими затратами капіталу, та встановити ціни, орієнтуючись на реальну цінність товару для споживачів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальним проблемам сучасного ціноутворення та управління ціновою політикою підприємства в умовах конкурентного ринку присвячено праці таких вчених як Власова Н.О., Гречаник Н.Ю., Гросул В.А., Длігач А.О., Катаєв А.В., Коваль З.О., Корінев В.Л., Кудлай В.Г., Ліпсіц І.В., Мардус Н.Ю., Марцин В.С., Святненко В.Ю., Скригун Н.П., Скуртол С.Д., Тимофеев В.М., Тормоса Ю.Г., Тульчинська С.О., Филипенко О.М., Чукурна О.П., Чухрай Н.І. та інші.

Аналіз наукових розробок у сфері ринкового ціноутворення вказує на те, що недостатньо вирішеною наразі залишається проблема повноти та системності досліджень щодо розробки підходів до формування цінової політики підприємства. Адже правильна оцінка умов споживчого ринку та внутрішніх можливостей підприємства посилюють ефективність його цінових рішень та забезпечують успішний розвиток бізнесу.

Маркетингова спрямованість наукових публікацій зосередила увагу вчених на розробці ефективної цінової політики з чіткою орієнтацією на споживчі потреби, не торкаючись при цьому ключових питань організації виробничого процесу – сфери, де безпосередньо формуються витрати і створюється цінність продукту.

Саме тому дослідження проблем ціноутворення варто проводити з позицій маркетингу та менеджменту одночасно. Пошук інноваційних методів управління виробництвом, здатних забезпечити оптимальність цінових рішень підприємства, визначає цільову спрямованість дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування доцільності реалізації принципів ощадливості при формуванні цінової політики підприємства на основі максимізації споживчої цінності продукції шляхом удосконалення усіх бізнес-процесів та скорочення непродуктивних втрат виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цінова політика є складовою стратегії ринкової поведінки підприємства, яка формується у нерозривному зв'язку із маркетинговою діяльністю та тісно пов'язана з його комерційними цілями. Вона фактично відображає модель поведінки підприємства у сфері ціноутворення та передбачає вибір принципів, правил і методів прийняття цінових рішень відповідно до поставлених цілей. Цінова політика покликана забезпечити ефективну реалізацію відтворювальної та стимулюючої функцій ціни з метою впливу на процеси реалізації продукції та одержання очікуваного розміру прибутку.

Основними передумовами формування ефективної цінової політики підприємства, що прагне розвивати власний бізнес в умовах ринкової економіки, є чітка орієнтація на споживачів, їх платоспроможність та мотивацію здійснення покупок; врахування рівня операційних витрат та конкурентоспроможності самого підприємства; ідентифікація факторів, які впливають на цінову політику; моніторинг цін конкурентів та особливостей їх цінових стратегій; застосування клієнтоорієнтованих методів ціноутворення, що передбачають диференціацію цінових пропозицій та встановлення оптимальних цін на продукцію. Таким чином, цінова політика підприємства передбачає не лише встановлення цін на товари відповідно до існуючого попиту, але й їх постійне коригування у відповідь на дію різних

чинників (стадія життєвого циклу продукції, коливання кон'юнктури ринку, можливі дії конкурентів тощо).

Витрати виробництва чинять суттєвий вплив на формування кінцевої ціни продукції, призначенням якої є не лише покриття затрат виробника, але й забезпечення мінімальної рентабельності його діяльності. Хоча управління витратами знаходиться у компетенції самого підприємства, досягти повного контролю за їх величиною не вдається, а тому їх вплив слід враховувати в процесі ціноутворення. Так, із зростанням вартості ресурсів підприємство може збільшити ціну на власну продукцію, тим самим перекладаючи додаткові витрати виробництва на споживачів. На практиці така стратегія може призвести до втрати частини клієнтів та суттєвого падіння обсягу продажів. Альтернативним варіантом цінових рішень в умовах подорожчання ресурсів є компенсація витрат за рахунок використання внутрішніх резервів зростання продуктивності виробництва або зміна окремих властивостей виробів при збереженні існуючого рівня цін на них. Крім того, підприємство може вдосконалювати продукцію до певного рівня, до якого зростання ціни не розглядатиметься споживачами як негативний фактор; вони асоціюватимуть це із підвищенням комфорту, високою якістю, престижем продукції. Зниження витрат відкриває нові можливості для цінових маніпуляцій, за яких підприємство може підвищити власну норму прибутковості, навіть залишивши ціни незмінними [1, 404-405].

Характерною рисою ринкового ціноутворення є те, що ціна товару виступає не просто результатом раціональної калькуляції, а базується на пошуку її рівноважної величини, що здатна покрити витрати виробника та задовольнити потреби споживача, а також бути конкурентною серед аналогічних виробників [2, с.146]. При формуванні цінової політики некоректним є використання однобічного підходу до ціноутворення, що передбачає встановлення ціни, яка б забезпечила відшкодування витрат виробництва, або ціну, яку зможе сплатити споживач [3]. Цінова політика має базуватися, насамперед, на цінності товару для споживача, а встановлена

ціна сигналізувати про якість продукції та її переваги над аналогічними товарами конкурентів.

Основним чинником ціноутворення в умовах конкурентного ринку виступає саме купівельне сприйняття товару споживачами, що й обумовлює характер та зміст цінових рішень на підприємстві. Мінімальний рівень цін обґрунтовується розміром валових витрат на виробництво та реалізацію продукції, при якому досягається безбитковість діяльності підприємства, тоді як верхня межа формується під впливом попиту та визначається витратами, які споживач готовий здійснити на придбання конкретного товару. При цьому споживач розглядає продукцію як певну цінність, що здатна максимально повно задовольнити його вимоги щодо якості та отриманої в процесі споживання корисності. Цінність продукції формується у результаті дій виробника, тоді як оцінка її користі проводиться з позиції споживача.

Це вимагає перегляду існуючих методик ціноутворення та поступового переходу від витратного підходу до орієнтованого на потреби клієнтів, за якого ціна формується на основі сприйняття споживачами цінності товару. Прибуток підприємства знаходиться у прямій залежності від можливостей підприємства знизити власні операційні витрати та підвищити ефективність використання наявних ресурсів.

Клієнтоорієнтований підхід останнім часом набуває особливої актуальності та перетворюється на провідну концепцію успішного ведення бізнесу. Він з'явився як продукт еволюції концепції маркетингу взаємодії і маркетинг-менеджменту та змінив розуміння цінності клієнта для підприємства. Головні переваги клієнтоорієнтованого підходу полягають в тому, що унікальні конкурентні переваги досить складно створювати за рахунок нових технологій, асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін, оскільки ці елементи досить швидко копіюються, тоді як ставлення до клієнта є унікальним активом підприємства, який виступає невід'ємною складовою його корпоративної культури [4, с. 10].

В основі клієнтоорієнтованого підходу лежать знання про клієнтів та їх потреби. На відміну від традиційних методів співпраці з клієнтами, ідеологія клієнтоорієнтованого підходу зробила клієнта основною ланкою бізнесу, надавши йому пріоритетне значення при формуванні цінової, комунікаційної та цінової політик підприємства. Партнерська взаємодія між підприємством та його клієнтами будується на системній основі та передбачає формування довгострокових відносин, що значно підвищує лояльність споживачів, дозволяє утримувати та залучати нових клієнтів. Чим стійкіший та інтенсивніший характер мають ці комунікації, тим сильнішою є зацікавленість споживачів у запропонованій продукції, тим складніше конкурентам скопіювати дії підприємства, повторити його стратегію з меншими витратами і за рахунок чужих розробок досягти підвищення своєї конкурентоспроможності [5, с.79].

На сучасних товарних ринках клієнтоорієнтована стратегія є виправданою, оскільки створити унікальну перевагу можна виключно за рахунок пропозиції клієнтам більш високої, ніж у конкурентів, цінності, яка здебільшого створюється в процесі взаємодії із споживачами [4, с. 11]. Саме клієнти здійснюють суттєвий внесок в процес створення та виробництва кінцевих продуктів за рахунок орієнтованих на їх потреби бізнес-процесів, структури, системи управління. Цим внеском може бути сам споживач або інформація, якою він володіє.

В умовах нестабільності ринкового середовища та зростання вартості виробництва конкурентні переваги у боротьбі за клієнта отримують ті підприємства, які застосовують передові технології менеджменту, здатні забезпечити підвищення рівня задоволеності споживачів при одночасній економії усіх видів ресурсів. Одним із шляхів формування ефективної цінової політики підприємства в умовах конкурентного ринку є впровадження концепції ощадливого виробництва (lean-концепції), ціль якої полягає в організації виробничої системи, здатної швидко реагувати на

запити споживачів та отримувати прибуток за будь-яких змін ринкової ситуації, в тому числі падінні попиту [6; 7, с.63].

Оскільки ціни на продукцію диктує ринок, то об'єктами управління з боку підприємства виступають собівартість продукції і прибуток від продажів. Ощадливе виробництво як клієнтоорієнтована управлінська технологія покликана максимально враховувати потреби своїх клієнтів в процесі організації виробництва продукції та наступного удосконалення усіх бізнес-процесів. Це стосується не лише кінцевих споживачів, але й торговельних посередників, які зацікавлені в успішному розвитку підприємства (рис.1).

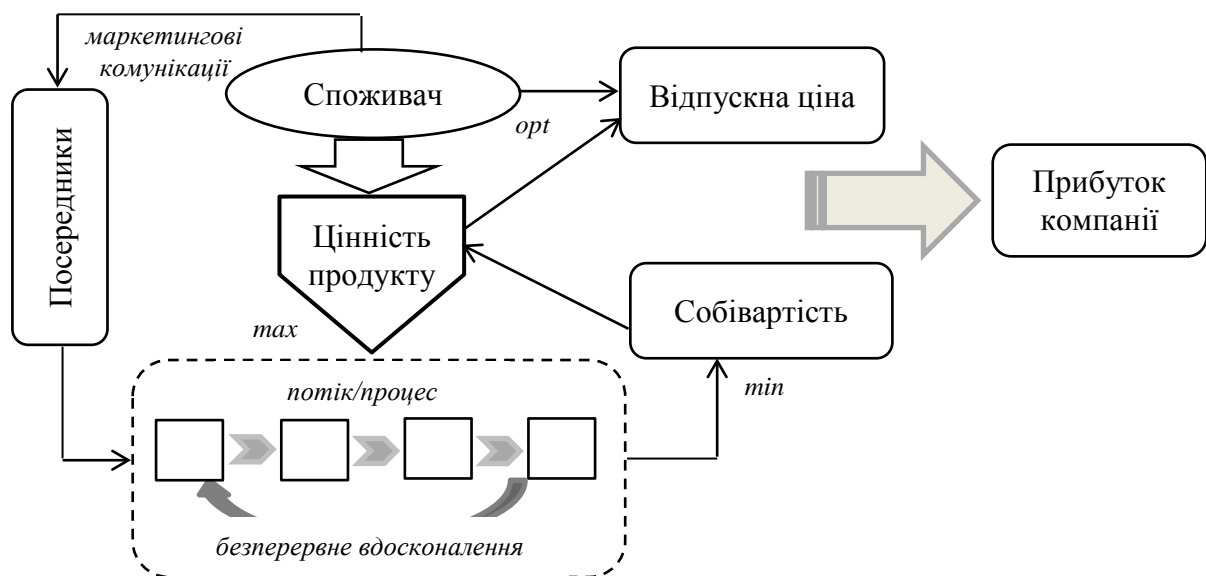


Рис. 1. Концепція ощадливого виробництва в контексті клієнтоорієнтованості бізнесу

Джерело: розроблено автором самостійно.

Принципи ощадливого виробництва вперше були апробовані на японській компанії Toyota, проте, на сьогодні вони поширилися далеко за межі високотехнологічних галузей промисловості. Так, досить успішним є їх застосування у сфері надання адміністративних послуг, будівництва, транспорту, зв'язку, торгівлі, медицині, освіті тощо.

Основна ідея lean-концепції полягає у забезпеченні зростання цінності конкретного продукту компанії для кінцевого споживача шляхом скорочення

усіх непродуктивних витрат, понесених на його виробництво та реалізацію, при цьому зберігаючи якісні характеристики товару відповідно до вимог клієнтів [8, с. 31]. З огляду на це, впровадження принципів ощадливості дозволить оптимізувати виробничі та управлінські процеси на підприємстві, підвищити ефективність використання корпоративних ресурсів при одночасній економії обігових коштів за рахунок активізації внутрішніх резервів зростання продуктивності виробництва (скорочення часу виконання замовлення, вивільнення персоналу, приміщень, зниження поточних операційних і логістичних витрат, зменшення втрат від браку, скорочення простоїв обладнання, вирівнювання технологічного процесу, ліквідація надлишкових запасів сировини та матеріалів тощо).

Філософія lean-виробництва базується на трьох основоположних поняттях:

- 1) потік створення цінності продукту для кінцевого споживача;
- 2) непродуктивні втрати в процесі виготовлення продукції («муда»);
- 3) командна робота [6; 8].

Дотримання принципу споживчих переваг у формуванні ціни є основним принципом концепції. Компанії, які успішно реалізують модель ощадливого виробництва (Apple, Google, Microsoft, General Electric, Nestle SA, Procter & Gamble, Samsung Electronics тощо), витрачали значні кошти на дослідження попиту та виявлення мотивів купівельної поведінки споживачів [9, с. 77]. І лише після детального аналізу ринку розробляли власну товарну та цінову політику, що дозволили максимально використовувати виробничі можливості компаній щодо мінімізації вартості продукції у відповідності до споживчих запитів їх клієнтів. Застосування клієнтоорієнтованого підходу дозволило провідним компаніям сформувати стійку лояльність споживачів до їх торгових марок і тим самим забезпечити постійне інформування керівництва про можливі напрямки удосконалення власної продукції із вже сформованим попитом.

Підтримка ефективних маркетингових комунікацій сприяє тому, що підприємство надає або створює конкретний продукт, визначеної якості та

кількості, який відповідає очікуванням споживачів. Коли компанія точно знає, що необхідно споживачеві, вона може визначити, які процеси орієнтовані на надання йому цінності, а які залишаються незатребуваними клієнтами. Кожна дія, операція, процес слід оцінювати з позиції можливості створення конкретної цінності для споживача, за яку він готовий платити. Не можна змусити споживача купувати те, що компанія вже розробила та пропонує на ринку, тим самим перекладаючи на нього додаткові витрати виробництва, інакше, він почне шукати альтернативу у конкурентів.

Таким чином, при формуванні технологічних схем організації виробництва необхідно зосередити увагу на визначенні складу та послідовності дій, які забезпечують безперервний потік створення цінності для кінцевого споживача. Ті процеси, які споживають ресурси компанії, при цьому не збільшують цінності продукту або навіть дублюють існуючі функції, призводять до утворення надлишкових витрат та невиправданого для збільшення собівартості продукції. Такі процеси повинні бути за можливості усунені або мінімізовані шляхом скорочення часу простоїв між операціями, очікувань обробки, надлишкових запасів та інших втрат.

Для оптимізації роботи і виявлення непродуктивних втрат необхідно детально описати усі дії від моменту отримання замовлення до поставки продукції, що дозволить виявити потенційні можливості для удосконалення усіх бізнес-процесів на підприємстві [9, с. 78]. Повністю усунути непродуктивні втрати ресурсів і часу у виробничому та управлінському процесах неможливо, проте, суттєве зменшення частки таких операцій значно скоротить собівартість продукції без втрати її якості. Якщо технологічні та організаційні процеси вимагають більш конструктивного перегляду, то інформаційні та логістичні можливо реорганізувати швидко і без значних фінансових затрат.

Непродуктивні витрати існують на усіх етапах життєвого циклу продукції та потребують комплексного підходу до зниження їх негативного впливу на формування оптимальних цінових рішень підприємства (табл. 1).

Характеристика непродуктивних втрат виробництва та шляхи їх усунення

Вид втрат та їх характеристика	Шляхи подолання проблеми
<p><u>Перевиробництво</u> Надмірне накопичення готової продукції на складі; виготовлення продукції швидше і в більших обсягах, ніж це потрібно споживачу або для наступної операції; реалізація продукції з ознаками псування</p>	<p>Застосування принципу «витагування», який передбачає інформування цехом-споживачем про власну потребу в матеріалах або комплектуючих, і лише після цього розпочинається робота з їх підготовки або виготовлення</p>
<p><u>Надлишкові запаси</u> Надмірне надходження однопредметного потоку у виробництво (сировина, продукція, інформація); відволікання коштів з обігу та зниження їх ліквідності; втрата необхідних якостей запасів</p>	<p>Запровадження системи «якраз вчасно», що передбачає закупівлю запасів з умовою, що їх доставка здійснюється відповідно до потреби в них або їх використання. Розміщення замовлення на поповнення запасів здійснюється лише тоді, коли їх рівень досягає критичного значення</p>
<p><u>Очікування (втрати часу)</u> Перерви в роботі, пов'язані із очікування початку обробки матеріалів (деталей, напівфабрикатів); втрати виробничої потужності від простоїв обладнання</p>	<p>Узгодження процесів планування та виробництва готової продукції, усунення «вузьких місць» у виробництві. Використання систем швидкого переналагодження (SMED) і комплексного обслуговування (TPM) обладнання</p>
<p><u>Транспортування</u> Зростання витрат на паливо, пов'язане із переміщенням деталей або виробів всередині підприємства через неоптимальне розміщення обладнання, цехів, дільниць</p>	<p>Створення карти маршрутів транспортних засобів, переміщення виробничих запасів на оптимальну дистанцію до місць виготовлення готової продукції. Перепроєктування виробничих площ</p>
<p><u>Надмірна обробка</u> Додаткові або зайві витрати під час обробки деталей, в результаті чого продукт отримує ті функціональні особливості, які не становлять певну цінність для споживача</p>	<p>Точне визначення особливостей кінцевого продукту, завдяки яким він є цінним для споживачів. Стандартизація основних та допоміжних робіт.</p>
<p><u>Переміщення (зайві рухи)</u> Невиправдане переміщення продукції, матеріалів та персоналу, що не пов'язане із додаванням цінності; втрати часу на наради, узгодження і звітування</p>	<p>Картування потоку створення цінності, що дозволяє графічно відобразити усі ланки виробничої системи та її параметри (тривалість операцій, середній рівень запасів, спосіб передачі інформації тощо)</p>
<p><u>Дефекти</u> Собівартість бракованої продукції, заміна деталей або ремонт; витрати на проведення перевірки якості продукції; опрацювання рекламаций та утилізацію неякісної продукції; втрати від невиправного браку</p>	<p>Запровадження превентивної системи, що включає вбудований захист від помилок та автономне вимкнення обладнання при виникненні несправностей або збоїв. Використання систем контролю якості</p>
<p><u>Нереалізований творчий потенціал</u> Неповне використання розумових, творчих здібностей працівників та досвіду роботи</p>	<p>Застосування стратегії безперервного удосконалення бізнес-процесів (кайдзен-метод) за участю усіх працівників. Навчання персоналу</p>

Джерело: побудовано автором на основі [7, с. 65; 8, с. 25-26; 10, с. 486].

Впровадження концепції ошадливого управління передбачає організацію ефективної командної роботи. Обов'язковим при цьому є залучення кожного працівника до процесу безперервного удосконалення технології виробництва та запровадження постійного навчання персоналу підприємства.

Сучасна практика корпоративного управління виробила дві основні моделі побудови системи ошадливого виробництва: японський (Toyota Production System (TPS)) та західний (Lean Production). Японська система передбачає залучення всього персоналу до удосконалення організації виробничого процесу. Для даної моделі характерним є відкритий та інтенсивний обмін інформацією, проведення роз'яснювальної роботи з персоналом щодо ознайомлення із принципами, перевагами та методами ошадливого виробництва. При цьому відбувається активне залучення персоналу до модернізацій технологічних операцій виробництва продукції, створюються умови для особистісного та професійного зростання, розвитку творчих здібностей працівників. Західний підхід спрямований на отримання швидких результатів та здійснюється «згори вниз». Реалізація принципів ошадливого виробництва здійснюється командою менеджерів, що регламентують реалізацію потоку цінності, приймають рішення щодо організації виробництва та праці. Усі інші працівники є лише виконувачами розроблених регламентів [10, с. 486-487].

Незважаючи на розбіжності у реалізації технології lean-управління, дані моделі виражають спільну ідею: концепція ошадливого управління має реалізовуватися одночасно як силами менеджменту, так і вмотивованого персоналу підприємства.

Створення ошадливої компанії вимагає докорінної перебудови не лише виробничої структури та внутрішнього середовища, але й формування відповідного менталітету його працівників. Для впровадження таких змін невід'ємними умовами повинні бути як особиста зацікавленість керівництва, так і розуміння з боку працівників, адже кожен співробітник підприємства повинен підтримувати впровадження принципів ошадливого виробництва.

Усі працівники мають бути зацікавленими у використанні власних знань і навиків роботи та проявляти ініціативу щодо покращення стандартів виконання окремих операцій. Якщо пропозиції працівника виявляються конструктивними та технічно досяжними, то він отримує відповідне фінансове заохочення в розмірі відсотків від економії на витратах або ефекту, отриманого від впровадження відповідних новацій.

Проте, для багатьох підприємств командна робота асоціюється виключно із корпоративними вечірками, корпоративним статутом, спільним обговорення поточних завдань, тоді як система ощадливого виробництва передбачає докорінну перебудову системи взаємовідносин між підрозділами, комунікаційної політики, ціннісної орієнтації робітників [6]. Саме тому для успішного запровадження принципів ощадливого виробництва багатьом підприємствам необхідно кардинально змінювати основи власної корпоративної культури та проводити реструктуризацію системи управління. Активне застосування концепції ощадливого виробництва дозволяє встановити пряму залежність добробуту власників компанії від продуктивно організованого виробничого процесу на всіх стадіях виготовлення продукції. Такий підхід підвищує рівень адаптації підприємства до конкретних ринкових умов та швидкість його реакції у відповідь на запити споживачів. Використання внутрішніх резервів для усунення непродуктивних втрат дозволить підприємству створити досконалу виробничу систему, здатну в мінімальні терміни після отримання замовлення здійснити доставку товару без накопичення проміжних залишків у виробничих запасах. Скорочення операційного циклу вплине на структуру оборотних активів підприємства, що дозволить вивільнити кошти для потреб виробництва та зменшити потребу у додатковому залученні капіталу.

Ефективність використання інструментів ощадливого виробництва відображається у показниках оптимізації структури витрат та узгодженості процесів виготовлення продукції в просторі і часі. Практика свідчить, що

безперервні зміни бізнес-процесів на підприємстві з точки зору ціннісної орієнтації продукту забезпечують:

- скорочення непродуктивних втрат у виробництві до 75%, в тому числі кількості повторної обробки продукції до 70%, часу на переналагодження технологічного обладнання до 65% та витрат часу до 45%;
- зменшення запасів до 80% та незавершеного виробництва до 60%;
- скорочення терміну виконання замовлення до 50%;
- зниження операційних витрат до 40% та відповідного зростання обсягів виробництва продукції до 50% [11, с. 46; 7, с. 64].

Досить часто нерозуміння сутності lean-технології з боку керівництва підприємства виступає причиною невдалої її реалізації. Основною помилкою, зазвичай, при цьому є суто технологічний підхід до забезпечення покращення роботи підприємства, який передбачає впровадження в дію сучасного обладнання та технологій виробництва без підтримки його з боку управлінської ланки, в тому числі, системи менеджменту персоналу. Тому керівництву слід застосовувати такий підхід, який розглядає процес оптимізації виробництва як пошук “слабких місць” для удосконалення операцій за активної участі усіх працівників, а лише потім як впровадження відповідних технологій відповідно до потреби, що виникла [11, с. 48].

Концепція ощадливого виробництва є дієвим інструментом підвищення рентабельності діяльності не лише для успішних підприємств, але й для компаній, які відчувають гостру нестачу обігових коштів. Lean-технологія спрямована на покращення основних процесів без залучення додаткових інвестицій та дозволяє знизити витрати не через впровадження капіталомістких інноваційних проектів, а шляхом поступових, безперервних та незначних модернізацій. Слід зазначити, що використання методів ощадливого виробництва не забезпечить миттєвого збільшення обороту, адже lean-технологія працює спільно з ефективним управлінням капіталом та скороченням витрат через вдосконалення тих операцій, які здатні видавати реальні результати. Після досягнення успіхів в одній сфері, фокусування слід

здійснити на інших бізнес-процесах, які згодом згенерують нові ініціативи щодо удосконалення виробництва та продовження створення додаткових цінностей для споживачів.

Висновки з проведеного дослідження. Переорієнтація цінової політики підприємства на потреби споживачів змінює підходи до процесу ціноутворення, коли цінність продукції визначає міру необхідних витрат виробництва. За таких обставин підприємство вимушене шукати нові інноваційні шляхи підвищення ефективності власних бізнес-процесів.

Саме lean-концепція є одним із сучасних інструментів організації виробництва та технологією менеджменту якості продукції, яка забезпечує довготривалу конкурентоспроможність підприємства без істотних капіталовкладень. Особливо ефективно ощадливе виробництво спрацьовує в умовах кризи, коли зниження ділової активності підприємства обумовлюється скороченням купівельної спроможності населення. Оптимізація бізнес-процесів на основі використання внутрішніх резервів скорочення витратності виробництва дозволяє підприємству підтримувати доступний, конкурентний та адекватний якості рівень цін на продукцію. Незважаючи на очевидні вигоди, впровадження ощадливого виробництва є трудомістким процесом, який вимагає продуманої корпоративної політики підприємства у сфері забезпечення ефективних комунікацій та формування організаційних відносин між працівниками, а також зміни філософії ведення бізнесу в напрямку переорієнтації від поточного ситуаційного планування до стратегічного управління. Саме розробка механізму імплементації принципів ощадливого виробництва в цілях формування клієнтоорієнтованої цінової політики підприємства виступає перспективним напрямком подальших наукових досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Власова Н.О. Систематизація чинників впливу на формування цінової політики підприємств торгівлі / Н.О. Власова, О.М. Филипенко, В.А. Гросул

// Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – Вип. 2. – С. 398-405.

2. Безпалько О.В. Цілі ціноутворення та їх вплив на вибір методу встановлення ціни / О.В. Безпалько, Т.В. Гаврилова, Н.П. Скригун // Економічний простір. – 2011. – № 54. – С. 145-150.

3. Шемет Я.В. Формування ефективної товарно-цінової політики підприємства [Електронний ресурс] / Я.В. Шемет, С.О. Тульчинська // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2013. – Випуск 7. – Т. 4. – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-33.pdf>.

4. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції / С.В. Ковальчук // Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: тези доп. IV Всеукр. наук. конф. мол. учен. та студ. [Київ, 4 лист. 2016 р.] – К.: КНУТД, 2016. – С. 10-11.

5. Петриченко П. Клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності / Павло Петриченко // Економіст. – 2014. – № 1. – С. 79-82.

6. Адаменко А. Бережливое производство: философия успеха [Электронный ресурс] / А. Адаменко // Информационные технологии для менеджмента. – 2014. – № 3. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm201.html>.

7. Бондаренко С.М. Використання ощадливого виробництва в системі TQM підприємства у нестабільних ринкових умовах / С.М. Бондаренко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – № 4 (4). – С. 63-68.

8. Womack J. Lean Thinking: banish waste and create wealth in your corporation / James P. Womack, Daniel T. Jones – 2nd edition. – revised and update. – NY: Free Press, 2003. – 400 p.

9. Давиденко В.В. Перспективи впровадження принципів ощадного виробництва на підприємствах / В.В. Давиденко // Економіка та організація управління. – 2014. – № 3 (19) - 4 (20). – С. 76-79.

10. Піскульова І.В. Використання інструментів ощадного виробництва в управлінні обіговими активами промислових підприємств / І.В. Піскульова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 11. – С. 485-489.

11. Кобилюх О. Я. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів / О.Я. Кобилюх, Г.М. Мельник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 749: Логістика. – С. 43-49.