

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.12>

УДК 338.4

Н. Б. Кузнецова,

*д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3121-6221>*

О. А. Білик,

*к. і. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-325X>*

І. М. Бітюк,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2209-8753>*

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

N. Kuznetsova,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of
Management and Business-Administration
Cherkasy State Technological University*

O. Bilyk,

*PhD of Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management and Business Administration
Cherkasy State Technological University*

I. Bitiuk,

*PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management and Business Administration
Cherkasy State Technological University*

FEATURES OF IMPLEMENTING LEAN MANAGEMENT IN SERVICE ENTERPRISES

У статті досліджено теоретичні аспекти впровадження концепції Lean-менеджменту у сфері послуг. Обґрунтовано важливість використання інструментів Lean для підвищення ефективності процесів з надання послуг, зменшення втрат часу, інших ресурсів та неефективних дій персоналу. Досліджено специфіку впровадження Lean-підходів на підприємствах виробничої сфери та сфери послуг, визначено різницю між виробничим Lean та Lean у сфері послуг. Виявлено ключові відмінності між матеріальними та нематеріальними процесами створення цінності для клієнта. Розглянуто основні проблеми впровадження інструментів Lean у сфері послуг. Визначено та запропоновано ключові аспекти впровадження Lean у компаніях, що надають послуги. Показано, що запровадження Lean у сфері послуг потребує адаптованого підходу з акцентом на розвиток культури довіри, відповідальності та клієнтоорієнтованості в сервісних компаніях.

The article explores theoretical aspects of implementing the Lean management concept in the service sector. The importance of using Lean tools in the service sector is substantiated. It is emphasized that in conditions of high competition and dynamic market changes, service enterprises are looking for ways to improve the quality of service while reducing costs. Lean as a philosophy of continuous improvement makes it possible to eliminate losses not only in production, but also in the field of intellectual, informational and client interaction. The features of Lean implementation in service enterprises are investigated, where its transformation into the Lean Office system or the so-called Lean Service System occurs, which is explained by the specifics of service creation, its intangible nature, the time dimension of the service process, where the communication component is important. The difference between production Lean and Lean in the service sector is determined. The key differences between tangible and intangible processes of creating value for the client are identified. The main problems of implementing Lean tools in the service sector are considered. They include difficulties in measuring and assessing the effectiveness of Lean

implementation results due to the intangible basis of the service, high variability of business processes, which complicates the use of standardized Lean tools, significant dependence of service quality on the human factor and communication component, the risk of incorrect focus on the flow of value creation for the client, the complexity of integrating modern technologies into service processes. Key aspects of Lean implementation in service enterprises are identified. Suggestions are worked out involving a customer-oriented approach to forming the value of the service, mapping of business processes and analysis of existing flows of value creation for the client, the mandatory standardization of business processes and regulations, the introduction of operational control using visual management tools and the involvement of personnel in the continuous improvement of business processes. It is proven that the implementation of Lean in the service sector must be systemic and requires an adapted approach, as well as constant improvement and implementation of organizational and technological innovations.

Ключові слова: *Lean-концепція, сфера послуг, інструменти Lean у сфері послуг, специфіка, проблеми та алгоритм впровадження.*

Keywords: *Lean concept, service sector, Lean tools in the service sector, specifics, problems and implementation algorithm.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Внаслідок прискореної динаміки технологічних змін, притаманних сучасній економіці сьогодні, загострюється конкурентна боротьба за нові ринки збуту, змінюється культура споживання, зростають вимоги споживачів до якості послуг та швидкості обслуговування. Дані умови спонукають підприємства сфери послуг розробляти та впроваджувати інноваційні підходи до управління, здатні забезпечити їм зростання продуктивності праці, скорочення втрат часу та ресурсів, а також зростання якості послуг і рівня задоволеності клієнтів. Одним із таких підходів є концепція Lean-менеджменту як системи управління, спрямованої

на усунення втрат і створення максимальної цінності для споживача (клієнта). Разом з тим, якщо у виробничому секторі є чимало прикладів успішної реалізації Lean-підходів, то у сфері послуг їх упровадження супроводжується складністю та наявністю специфічних проблем. Сервісні процеси, на відміну від виробничих, є клієнто орієнтованими, мають нематеріальний характер, залежать від людського фактору (професіоналізму працівників), емоційного компоненту взаємодії працівників компанії з клієнтами та складних комунікаційних потоків. Це зумовлює потребу у теоретичному обґрунтуванні особливостей застосування Lean у сфері послуг, адаптації його принципів, інструментів та методів до нематеріальної природи послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Lean як універсальна система управління, що базується на методології створенні цінності для клієнта на основі уникнення втрат і підвищення ефективності виготовлення продукції у виробничій сфері, є більш дослідженою, ніж у сфері послуг. Це пов'язано в першу чергу з тим, що сама Lean концепція була розвинута японськими інженерами в автомобільній промисловості і до сьогодні залишається ефективною для виробничої сфери уже тривалий час. Темі ощадливого виробництва присвячені наукові праці Дж. Вумека [15] і Д. Джонса, Т. Оно, Д. Лікера [13] та інших. Проте зростання інтересу до інструментарію Lean-менеджменту у різних видах бізнесу, сприяло визнанню універсальності Lean-моделі та можливості її застосування у різних сферах, в т.ч. сфері послуг. Так, у наукових дослідженнях Дж. Бича, Дж. Вомакса, М. Грейсона, С. Шаха обґрунтовується необхідність адаптації Lean-принципів до особливостей підприємств сфери послуг, де головними ресурсами є час, інформація і людський капітал. Специфіку Lean у сервісних організаціях також досліджували Шрадха Гупта, Моніка Шарма, Віджая Сандер М. [11], Портіолі-Стаудакер, А. [13], Абдельхаді, А. [9], Хан, А., Гхоуз, А., Дам, Х., та Сайєд, А. [10] та інші. Необхідно зазначити, що в Україні тему ощадливого виробництва почали вивчати не так давно. Серед українських вчених варто

відмітити праці Кузьміна О. Є. та Мельник О. Г. [5], Петренко О. М. [7], Котляр В. В. [3], Ковальчук С. П. [4], Бондаренко І. І. [1], Руденка М. В., Мельниченко О. О., Кукси В. М., Третяк Н. М. [8] та інших. В Україні, з метою поширення lean-мислення та імплементації концепції Lean-менеджменту в діяльність вітчизняного бізнесу, у 2017 році був створений Lean Інститут України, що є представництвом всесвітньої мережі Lean Global Network, заснованої Джеймсом П. Вумеком і Деніелом Джонсом в 2007 році [6]. Проте залишається мало вивченою тема впровадження концепції Lean у сфері послуг в Україні, її специфіки та особливостей, що визначає необхідність її подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних аспектів та особливостей впровадження Lean-менеджменту у сфері послуг, визначення ключових відмінностей між виробничим і сервісним Lean, а також формування алгоритму його реалізації, адаптованого до бізнес-середовища сфери послуг. Для досягнення мети визначено такі завдання:

- 1) вивчити та проаналізувати теоретичні засади концепції Lean-менеджменту;
- 2) визначити відмінності між виробничими та сервісними процесами створення цінності;
- 3) виявити проблеми та бар'єри впровадження Lean у сфері послуг;
- 4) запропонувати ключові аспекти, які необхідно враховувати при адаптації Lean до сервісного середовища.

Методи дослідження – теоретичні (аналіз і синтез, індукція, дедукція, абстрагування), а також методи порівняння та узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Lean як управлінська технологія виникла у сфері виробництва та була, свого роду, реакцією на недоліки масового виробництва зі значними обсягами перевитрат виробничих ресурсів, нераціональним їх використанням та надмірними обсягами перевиробництва. Теоретична основа Lean-менеджменту була

закладена Таїті Оно та Дж. Вомак, які трактували Lean як систему максимального створення цінності при мінімальних втратах і розвинули концепцію Lean-менеджменту у системі Toyota Production System з її організаційною складовою – 5S [13; 15]. Розроблена концепція 5S (SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE) представляла собою набір правил з організації праці робітників на робочому місці, які в сукупності формували усвідомлене розуміння кожного працівника, що впорядковане місце, самодисципліна та робота в команді сприяють підвищенню ефективності роботи та досягненню кращих результатів. Таким чином, увага зосереджувалася в першу чергу, на обізнаності працівників з методологією Lean через правила організації і впорядкування свого робочого місця, що надалі сприяло формуванню Lean-мислення у підходах до організації виробничих бізнес-процесів.

У класичному розумінні Lean, як управлінська технологія, спрямований на оптимізацію матеріальних потоків, скорочення запасів, зменшення простоїв і виробничого браку, тобто виключно був придатним для управління виробничими процесами. Проте поступово ця концепція почала адаптуватися й до інших галузей невиробничої сфери, де кінцевим є нематеріальний продукт — сфери послуг: освіти, торгівлі, медицини, банківських послуг, консалтингу та ІТ [11]. Дослідження Софі Феннер і Торбйорна Нетланда [10] доводять, що у сфері послуг у різних їх типах (професійні послуги, сервісні майстерні та сервісні фабрики) стандартні практики Lean працюють по-різному. Так, для сервісних фабрик (логістики або роздрібної торгівлі) доцільно використовувати стандартизовані методи, подібні до виробничих. Тоді як у професійних послугах (консалтинг, аудит, ІТ) важливим є гнучкий, знаннєвий підхід, орієнтований на взаємодію персоналу та клієнта. У цьому випадку важливого значення набувають візуальні інструменти, методи стандартизації документообігу та процеси зворотного зв'язку з клієнтами.

Також різниця полягає у природі створення продукту і послуги. Продукт має матеріальну основу, форму, дизайн, колір, фізико-хімічні властивості і якості, які відіграють ключову роль під час прийняття покупцем рішення про його купівлю на основі очевидної наперед визначеної ним споживчої цінності. Послуга ж є нематеріальною, невідчутною, невіддільною (створюється і споживається одночасно), непридатною для зберігання і мінливою по якості, оскільки залежить від багатьох суб'єктивних і об'єктивних факторів, які клієнту наперед визначити дуже складно. Відповідно процеси створення цінності послуги є іншими, ніж продукту у виробництві. Якщо у виробництві ключовим ресурсом є технології і чітко виражений технологічний цикл, то у сфері послуг це є людський фактор, комунікація між людьми та інформаційні потоки. У виробництві Lean знаходить практичне застосування для управління матеріальними потоками, технологічними процесами і виробничою ефективністю; у сфері послуг – це процеси обслуговування клієнтів та їх оптимізація разом з документообігом, внутрішньо-корпоративною взаємодією між підрозділами і швидкістю (часом) реагування на запити клієнтів. Це пояснює необхідність адаптації Lean-менеджменту у послугах, де бережливе обслуговування необхідно вивчати на рівні процесів, а не на рівні підприємства.

У виробництві Lean основний фокус спрямований на продукт, що має матеріальну основу та оптимізацію фізичних процесів, які можна виміряти, стандартизувати і контролювати. Тому Lean у виробництві представляє собою комплексну систему, що поєднує аналіз потоків, усунення втрат, стандартизацію процесів, залучення персоналу та безперервне вдосконалення. У сфері послуг же Lean спрямований на мінімізацію втрат у процесах обслуговування і підвищення цінності для клієнта через такі складові процесу як якість обслуговування, гнучкість та швидкість реагування.

Основні принципи Lean, які притаманні для виробництва і для сфери послуг відображені у табл. 1. Із зазначеного переліку принципів, можна виділити основні п'ять, що є спільними для обох сфер:

- орієнтація на клієнта – є ключовою як для виробничого підприємства, так і сервісного, де на задоволення потреб споживача (клієнта), що формують його цінність для виробників і надавачів послуг, спрямована їх ринкова діяльність;

- безперервне вдосконалення (Kaizen) – для задоволення потреб споживача у якісному продукті, виробниче підприємство постійно працює над удосконаленням технології виробництва та оптимізацією виробничих процесів; сервісне підприємство акцентує свою діяльність на обслуговування клієнтів та покращення його процедур, що забезпечується високим рівнем взаємодії між підрозділами та швидкою реакцією на запити клієнта;

- усунення втрат (Muda, Mura, Muri) – у виробничому процесі важливим є уникнення втрат матеріальних ресурсів, що накопичуються через надлишкові їх запаси, простої виробництва, випуск бракованої продукції та надмірного перевиробництва, що не відповідає ринковому попиту споживачів: у сфері послуг – це боротьба з багаторазовим дублюванням бізнес-процесів, неналагоджена система комунікації з клієнтами, що зумовлює повторний контроль і прийняття неефективних рішень;

- стандартизація процесів – на виробництві стандарти виробничих операцій та чіткі посадові інструкції забезпечують уникнення надлишкових витрат різних видів ресурсів. У сфері послуг чітко вибудовані бізнес-процеси на основі створених шаблонів документів, регламентів взаємодії між працівниками у підрозділах компанії, дотримання стандартів обслуговування забезпечують якість сервісу для клієнтів при мінімальних витратах ресурсів і часу, зокрема;

- залучення персоналу до процесів покращення – однаково важливі для удосконалення виробництва за рахунок ініціативи виробничих працівників та ефективного менеджменту, а також для сервісних підприємств, де

налагоджений комунікативний процес між менеджерами і працівниками сприятиме оперативному реагуванню на вирішення проблемних зон в обслуговуванні клієнтів.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика застосування принципів Lean у виробництві та у сфері послуг

Принцип Lean	Виробництво	Сфера послуг
Орієнтація на цінність	Створення фізичного продукту, що відповідає специфікаціям клієнта	Надання послуг, що задовольняють потреби клієнта, часто індивідуалізовані
Виявлення та усунення втрат (Muda, Mura, Muri)	Надлишкові запаси, простої, дефекти, перевиробництво	Дублювання процесів, затримки у комунікаціях, неефективні погодження, повторні перевірки
Потік створення цінності	Лінійний виробничий потік; від матеріалу до готового продукту	Процеси обробки запитів, документообігу, обслуговування клієнтів, інформаційні потоки
Безперервне вдосконалення (Kaizen)	Оптимізація робочих місць, технологічних процесів	Покращення процедур обслуговування, взаємодії між відділами, швидкості реакції на запити
Стандартизація процесів	Стандарти операцій, інструкції для працівників	Регламенти взаємодії, шаблони документів, стандарти обробки запитів
Використання візуального менеджменту	Kanban-дошки, сигнали про дефекти, контроль запасів	Дошки завдань, статуси запитів, індикатори прогресу проектів
Залучення персоналу	Робітники на виробничих лініях, пропозиції щодо удосконалення	Фахівці, менеджери, консультанти — участь у Kaizen-сесіях, оптимізація взаємодії

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 12; 14].

Особливістю Lean у сфері послуг є його трансформація у систему Lean Office або, так звану, Lean Service System, що пояснюється специфікою створення послуги, її нематеріальним характером, часовим виміром процесу обслуговування, де важливою є комунікаційна складова. Ця особливість визначає ключові показники вимірювання ефективності Lean у сфері послуг, від яких залежить якість послуги. На відміну від сфери виробництва, де основними показниками ефективності Lean є тривалість виробничого циклу, коефіцієнт браку та рівень запасів, у сфері послуг до таких показників можна віднести: рівень задоволення клієнтів, час обслуговування клієнта (обробки запиту), точність виконання послуги відповідно до очікування клієнта та ефективність внутрішніх комунікацій в компанії [9].

Таким чином, Lean у сфері послуг можна визначити як систему управління, ключовими об'єктами якої є бізнес-процеси з обслуговування, де задіяні працівники компанії та процеси інформаційно-комунікаційної внутрішньої взаємодії, що спрямована на їх оптимізацію з метою забезпечення цінності для клієнта, перевершення його очікувань та усунення втрат у фізичних потоках.

Проте на практиці впровадження принципів Lean компаніях сфери послуг часто є проблемним і складним, що зумовлено нематеріальною основою процесів обслуговування зі значною часткою людського чинника та складністю застосування стандартів операцій з надання послуг.

Аналіз дослідницьких праць іноземних науковців [9, 11, 14] та дослідження бізнес-процесів в консалтинговій компанії ТОВ «Аудит Консалтинг Центр» (м. Черкаси) – стейкхолдера Черкаського державного технологічного університету, дає можливість визначити ключові проблеми впровадження Lean у сфері послуг (див. табл. 2):

1) складнощі у вимірюванні та оцінці ефективності результатів впровадження Lean – зумовлені нематеріальною основою основних її показників (швидкості реагування, точності виконання послуги, рівня задоволеності клієнта, якості комунікацій). Наприклад, у консалтинговій компанії, що надає аутсорсингові та консалтингові послуги, дуже складно кількісно виміряти наскільки оптимізація бізнес-процесу зі скорочення часу погодження документів покращить загальну цінність для клієнта;

2) велика варіативність бізнес-процесів, що зумовлено специфічністю вимог кожного клієнта і, що відповідно, ускладнює на практиці запровадження стандартизованих Lean-інструментів, таких як 5S чи Kanban, які у виробництві значно легше інтегруються у лінійний процес. Наприклад, у консалтинговій компанії, надання юристами послуг з оформлення договорів залежить від виду клієнта (ФОП, юридична особа сфери малого, середнього чи великого бізнесу) та форм власності (державне, комунальне,

приватне підприємство), що ускладнює процедуру стандартизації такої послуги;

3) спротив персоналу та зміна культури надання послуг (Kaizen) – за своїм змістом Lean-менеджмент передбачає високу активність і залученість персоналу до процесів покращення, відкритість працівників до змін та формування культури безперервного вдосконалення. Це вимагає від працівників бажання вникати у природу послуг та ініціювати шляхи покращення обслуговування клієнтів. У сфері послуг завдання працівниками часто виконуються індивідуально та автономно, що може їх спонукати чинити спротив новим регламентам і контролю. Наприклад, у консалтинговій компанії працівники відділу аутсорсингу (бухгалтери) можуть вважати стандартизацію трудових операцій обмеженням їх професійності та виконавчої свободи;

4) значна залежність від людського чинника – у сфері послуг якість обслуговування в значній мірі залежить від кваліфікації працівника, рівня його професіоналізму, уміння комунікувати, етики поведінки. Тому помилки, допущені одним працівником, можуть впливати на весь процес обслуговування клієнта, що буде значно ускладнювати оптимізацію потоків і зменшення (уникнення) втрат. Наприклад, якщо одним бухгалтером відділу аутсорсингу порушено термін здачі звітних документів клієнта, це впливатиме на наступні етапи його обслуговування та забезпечення цінності послуги;

5) складність інтеграції сучасних технологій у процес обслуговування – на відміну від виробничих підприємств, де автоматизація технологічних процесів та візуальні сигнали (Kanban, Andon) сприяють уникненню непродуктивних втрат ресурсів, у сервісних компаніях сучасні технології не можуть повністю замінити участь працівника в процесах обслуговування. Наприклад, в консалтинговій компанії автоматизація бізнес-процесів може скоротити час на їх виконання та контроль, проте не може вплинути на ймовірність уникнення непорозумінь у комунікаціях між працівниками чи неузгодженість їх дій;

б) ризик неправильного фокусування на потоку створення цінності для клієнта – помилка в орієнтації на оптимізацію окремих бізнес-процесів може не сприяти ефективності усього потоку створення цінності для клієнта. Це може створювати ілюзію загального ефекту, забезпечуючи лиш локальне покращення, але не приносить загальної користі. Наприклад, скорочення часу на обробку документів відділом первинної бухгалтерії без синхронізації з відділом вторинної та централізованої бухгалтерії не прирyamе зменшенню загального Lead-часу обслуговування клієнта.

Таблиця 2. Проблеми впровадження Lean у сфері послуг у порівнянні з виробництвом

Категорія складності	Виробництво	Сфера послуг
Вимірювання ефективності	Легко виміряти через фізичні показники: брак, запаси, простої	Складно оцінити: час обробки запитів, точність виконання послуги, задоволеність клієнта
Стандартизація процесів	Можлива для більшості технологічних операцій	Частково можлива, оскільки процеси часто залежать від клієнта та індивідуальних запитів
Спротив персоналу	Високий, але робітники звикли до регламентованих процесів	Високий, особливо у професійних послугах через автономію та індивідуальні методи роботи
Залежність від людського чинника	Робітники дотримуються технології, автоматизація допомагає контролювати втрати	Велика роль професійних компетенцій, взаємодії і комунікацій; помилки одного впливають на весь процес
Інтеграція технологій	Автоматизація, візуальні сигнали (Kanban, Andon) ефективна	Технології допомагають контролювати процеси, але не усувають проблем комунікацій і людських помилок
Локальна оптимізація	Часто фокус на конкретній лінії чи операції	Легко покращити окремий етап, але це не гарантує загального скорочення Lead Time

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 12; 14].

Досягнення успіху у впровадженні Lean у сфері послуг залежить від деталізованого аналізу вище зазначених проблем з урахуванням специфіки створення і надання послуг, тобто потребує адаптованого підходу.

Пропонуємо виділити наступні ключові аспектами успішного впровадження Lean у сервісних компаніях:

1. Головним орієнтиром діяльності компанії має бути клієнт, а її місією – цінність, створювана для клієнта. Це означає, що усі господарські операції та процеси мають бути спрямовані на створення цінності для клієнта (якості, точності та швидкості виконання робіт). Для виконання цієї місії необхідно визначити конкретні завдання, які мають бути досяжними для виконання, а також відомими, зрозумілими та усвідомленими усіма працівниками компанії.

2. З метою визначення втрачених ресурсів у компанії, що надає послуги, необхідним є розробка карти усіх бізнес-процесів, аналіз існуючих потоків створення цінності для клієнта (VSM) – кожного бізнес-процесу та формування набору інструментів їх візуалізації. Це дасть можливість виявити непродуктивні витрати ресурсів (повторну обробку інформації, її дублювання, час, зайві комунікації, документи) та місця втрат ресурсів (структурні підрозділи), визначити ті бізнес-процеси, що потребують оптимізації і розробити заходи, спрямовані на усунення цих втрат, їх уникнення в майбутньому, скорочення часу виконання завдань, що сприятиме підвищенню продуктивності праці працівників.

3. У сфері обслуговування фактор часу є важливим у формуванні якості послуги, яка забезпечується не тільки рівнем професіоналізму працівників, а й швидкістю надання послуги (виконання завдання). Тому стандартизація бізнес-процесів та регламентів є обов'язковою, оскільки дає можливість працівникам уникнути багатьох помилок, за умови доступності для використання і чіткого розуміння ними правил користування стандартами. Вона може здійснюватися у вигляді розробки шаблонів документів, регламентів процедур їх погодження, схем взаємодії підрозділів і навіть нормативів часу на виконання певних стандартних операцій.

4. У компаніях з розгалуженою організаційною структурою важливим є оперативний контроль, який можна налагодити з допомогою запровадження інструментів візуального менеджменту (дашбордів зі статусами запитів (вчасно виконаних і протермінованих завдань), індикаторами прогресу,

діаграмами динаміки показників і т.д.). Використання візуальних інструментів дасть можливість контролювати поточний стан процесів в компанії, вчасно реагувати на проблемні ситуації, зробити роботу прозорою для усіх учасників потоку створення цінності.

5. Процес створення цінності послуги для клієнта в компанії забезпечується усіма працівниками. Важливо, щоб працівники розуміли свою роль у цьому процесі і були мотивовані ініціювати його удосконалення. Для залучення персоналу до обговорення можливостей покращення роботи, необхідно організовувати регулярні Kaizen-сесії, використовувати різні види стимулювання ініціативи, формувати в компанії Kaizen-культуру, де допущені помилки розглядаються не як покарання, а як можливості для покращення та удосконалення.

6. Для підвищення ефективності впровадження інструментів Lean у діяльність з надання послуг, необхідно не копіювати приклади практик їх застосування у виробництві, а адаптовувати їх під процеси створення цінності послуги.

7. Важливим є визначення ключових метрик (індикаторів) ефективності та контролю досягнутих результатів Lean у послугах, серед яких важливими є Lead Time для часу обробки запитів і виконання завдань, RFN (Right First Time) для контролю точності виконання, задоволеність клієнтів, ефективність комунікацій між відділами і т.і.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Таким чином, можна узагальнити вище зазначені думки та обґрунтування і зробити загальний висновок, що впровадження методологій Lean у сфері послуг є важливою складовою системи управління в компаніях, що надають різні види послуг і базується на адаптації інструментів та принципів Lean до нематеріальної їх природи. Це потребує комплексного підходу і поступової інтеграції Lean у всі підрозділи компанії, постійного пошуку нових можливостей для оптимізації бізнес-процесів з метою уникнення невиправданих втрат ресурсів, безперервного навчання персоналу та

впровадження організаційних і технологічних інновацій. Надання пріоритетності у сервісній діяльності розумінню потреб клієнтів, системне кероване усунення втрат, оптимізація бізнес-процесів, активна залученість кожного працюючого до культури постійного вдосконалення процесів, сприятимуть підвищенню якості послуг, забезпеченню їх цінності для клієнтів, що дасть можливість компаніям досягати високих результатів у задоволенні потреб клієнтів. Виходячи із актуальності даної теми, одним із перспективних напрямів подальших досліджень можна вважати вивчення проблематики запровадження окремих інструментів Lean у процеси створення послуг, їх надання, внутрішніх та зовнішніх комунікацій, загального управління, HR-менеджменту.

Література

1. Бондаренко, І. І. Метрики ефективності у сучасному виробництві. Київ: Наукова думка, 2021. 200 с.
2. Іваненко, В. В. Lean-менеджмент: концепції, інструменти, практика впровадження. Київ: КНТ, 2018. 312 с.
3. Ковальчук, С. П. Управління виробничими процесами на основі Lean-підходів. Харків: ХНУМГ, 2020. 256 с.
4. Котляр, В. В. Lean-менеджмент в Україні: практика та економічний ефект. Київ: Видавництво КНЕУ, 2020. 256 с.
5. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г. Лін-менеджмент: теорія та практика. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 256 с. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/31862> (дата звернення: 05.10.2025).
6. Офіційний сайт Lean Institute Ukraine. URL: <https://lean.org.ua> (дата звернення: 06.10.2025).
7. Петренко, О. М. Система показників ефективності виробництва у Lean-підході. Львів: Львівська політехніка, 2019. 184 с.
8. Руденко М. В., Кукса В. М., Мельниченко О. О., Третяк Н. М. Цифрові інструменти в системі ощадливого виробництва як фактор

зменшення витрат операційної діяльності. *Вісник Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2025. Том 29. №1. С. 121-130.

9. Abdelhadi, A. Using lean manufacturing as service quality benchmark evaluation measure. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2016. 7(1), P. 25-34. URL: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2015-0003>.

10. Fenner, S., Netland, T. Lean service: a contingency perspective. *Operation Management Research*. 2023. V. 16. P. 1271–1289. URL: <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00350-7>.

11. Gupta, S., Sharma, M., & Sunder, M. V. Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2016. 65(8). P. 1025-1056. URL: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>.

12. Fenner, S., Netland, T. _Lean Service: a contingency perspective. *Operations Management Research*. 2023. 16. P. 1271-1289. URL: <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00350-7>.

13. Ohno, T. Toyota Production System: Beyond Large Scale Production. Productivity Press, New York. 1988. 152 p.

14. Portioli-Staudacher, A. Implementation of Lean in Service Companies: guidelines, objectives, tools. *International IFIP WG 5.7 Conference “Advances in Production Management Systems. New Challenges, New Approaches”*. Bordeaux, France, September 21-23, 2009. P. 652–659. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-16358-6_81.

15. Womack, J. P., & Jones, D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*. 1996. 48(11). URL: <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>.

References

1. Bondarenko, I. I. (2021), “*Metryky efektyvnosti u suchasnomu vyrobnytstvi*, [Efficiency metrics in modern manufacturing], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.

2. Ivanenko, V. V. (2018), *Lean-menedzhment: kontseptsii, instrumenty, praktyka vprovadzhennia*, [Lean-management: concepts, tools, implementation practice], KNT, Kyiv, Ukraine.
3. Kovalchuk, S. P. (2020), *Upravlinnia vyrobnychymy protsesamy na osnovi Lean-pidkhodiv*, [Production process management based on Lean approaches], KhNUMH, Kharkiv, Ukraine.
4. Kotliar, V. V. (2020), *Lean-menedzhment v Ukraini: praktyka ta ekonomichniy efekt*, [Lean management in Ukraine: practice and economic effect], Vydavnytstvo KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H. (2015), *Lin-menedzhment: teoriia ta praktyka*, [Lean Management: Theory and Practice], Lvivska Politekhnikha, Lviv, Ukraine, available at: URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/31862> (Accessed 05 October 2025).
6. Lean Institute Ukraine (2025), available at: <https://lean.org.ua> (Accessed 06 October 2025)
7. Petrenko, O. M. (2019), *Systema pokaznykiv efektyvnosti vyrobnytstva u Lean-pidkhodi*, [System of production efficiency indicators in the Lean approach], Lvivska Politekhnikha, Lviv, Ukraine.
8. Rudenko M. V., Kuksa V. M., Melnychenko O. O. and Tretiak N. M. (2025), “Digital Tools in the Lean Production System as a Factor for Reduction of Operating Costs”, *Visnyk Cherkaskoho Natsionalnoho Universytetu im. B. Khmelnytskoho, seriia «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, pp. 121-130.
9. Abdelhadi, A. (2016), “Using lean manufacturing as service quality benchmark evaluation measure”, *International Journal of Lean Six Sigma*, vol. 7(1), pp. 25-34. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2015-0003>.
10. Fenner, S. and Netland, T. (2023), “Lean service: a contingency perspective”, *Operation Management Research*, vol. 16, pp. 1271–1289. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00350-7>.
11. Gupta, S., Sharma, M., and Sunder, M. V. (2016), “Lean services: a systematic review”, *International Journal of Productivity and Performance*

Management, vol. 65(8), pp. 1025-1056. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>.

12. Fenner, S., Netland, T. (2023), “Lean Service: a contingency perspective”, *Operations Management Research*, vol. 16, pp. 1271-1289. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00350-7>.

13. Ohno, T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*. Productivity Press, New York, USA.

14. Portioli-Staudacher, A. (2009). “Implementation of Lean in Service Companies: guidelines, objectives, tools”. *International IFIP WG 5.7 Conference “Advances in Production Management Systems. New Challenges, New Approaches”*. Bordeaux, France, September 21-23, pp. 652–659. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-16358-6_81.

15. Womack, J. P., and Jones, D. T. (1996). “Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation”, *Journal of the Operational Research Society*, vol. 48(11). DOI: <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 р.