

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

ЕГІ РЕУ

(повне найменування інституту, факультету)

Менеджмент

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Впровадження концепції "Lean management" на
металургійному підприємстві

Виконав: студент(ка) II курсу, групи 5184

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організації і адміністрування

(прізвище та ініціали)

Керівник Риженко О.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Калюга О.А.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ЕТІФЕУ
 Кафедра Менеджменту
 Ступінь вищої освіти Магістр
 Спеціальність 073 Менеджмент
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) 073 Менеджмент організацій і адміністрування
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

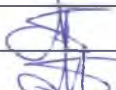
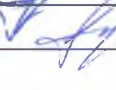
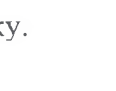
ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.т.н. професор
Підпис Т.В.
 « 12 » 12 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

- Михайло Іван Дмитрович
 (прізвище, ім'я, по батькові)
1. Тема проекту (роботи) Впровадження концепції "Lean management" на підприємстві підприємств
- керівник проекту (роботи) Рибак Олексій Максимович
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
- затверджені наказом закладу вищої освіти від « 14 » 11 2019 року №
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 22.11.2019
3. Вихідні дані до проекту (роботи) Навчальні матеріали, інформаційні ресурси, дані з інтернет-записів та нормативні документи
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Методичні аспекти концепції "Lean management". Аналіз системи "Lean management" на підприємстві ПАТ "Запорізька" з точки зору впровадження "Lean management" на підприємстві. Застосування принципів "Lean management" на підприємстві. Застосування принципів "Lean management" на підприємстві. Застосування принципів "Lean management" на підприємстві.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
15 таблиць, 8 рисунків

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

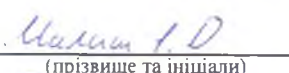
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Рименко О.М.		
II	Рименко О.М.		
III	Рименко О.М.		
IV	Муралєв С.М.		
	Папко А.О.		

7. Дата видачі завдання « 15 » 03 2019 року.

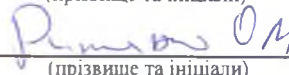
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2019	
2	Вибір теми	15.03.2019	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	15.03.2019	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора ЗНТУ про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	15.03.2019	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	29.03.2019	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	31.05.2019	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.09.2019	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	11.10.2019	
11	Нормоконтроль	25.10.2019	
12	Попередньої захист магістерської роботи	01.11.2019	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	22.11.2019	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	18-19.12.2019	

Студент(ка)


(підпис)
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)


(підпис)
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Впровадження концепції «Lean management» на металургійному підприємстві»: с 140., табл. 20., рис 12., 67 джерел.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління на «ПАТ Запоріжсталь».

Предмет дослідження – методи та інструменти управління, що використовується системою «lean management».

Мета магістерської роботи: обґрунтувати впровадження системи «lean management» на «ПАТ Запоріжсталь» .

Методи досліджування: аналітичні методи, методи експертних оцінок, економіко статистичні методи.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало розроблення методів покращення системи управління на підприємстві «ПАТ Запоріжсталь» виходячи з аналізу роботи системи «lean management».

У магістерській роботі проведена економічна оцінка підприємства, розглянуті особливості системи ощадливого виробництва та її впровадження на підприємство. Запропоновані методи покращення роботи системи Lean management на підприємстві ПАТ Запоріжсталь .

Основні положення роботи. Розглянуті теоретичні основи роботи системи «lean management», проведено аналіз роботи системи та її інструментів на підприємстві «ПАТ Запоріжсталь», запропоновані методи вдосконалення системи на підприємстві.

Значущість роботи і висновки. Удосконалення системи «lean management» дозволить підвищити ефективність роботи підприємства «ПАТ Запоріжсталь», знизити негативний вплив невдалих рішень керівництва при впровадженні системи.

Ключові слова: ПАТ ЗАПОРІЖСТАЛЬ, ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО, LEAN MANAGEMANT, 5С, КАНБАН, СПП, ПРЕМІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ВИТРАТИ, ЦИКЛ, МОТИВАЦІЯ

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат.....	
Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретичні аспекти, концепції «lean management»	7
1.1 Сутність та складові концепції «lean management»	7
1.2 Методи роботи концепції «lean management».....	21
1.3 Інструменти ощадливого виробництва	25
Висновки до розділу 1.....	33
Розділ 2 Аналіз системи «lean management» на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».....	34
2.1 Техніко – економічна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь».....	34
2.2 Оцінювання управління системою lean management на підприємстві	48
2.3 Аналіз ощадливого виробництва на підприємстві.....	64
Висновки до розділу 2.....	69
Розділ 3 Удосконалення проекту «lean management» на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».....	70
3.1 Визначення впливу недоліків системи «lean management» на соціальні взаємодії на підприємстві.....	70
3.2 Впровадження удосконалень системи «lean management» та її інструментів для покращення соціальних взаємодій на підприємстві.....	87
3.3 Розробка прогнозів впровадження систем вдосконалення на підприємстві.....	96
Висновки до розділу 3.....	102
Розділ 4 Заходи з охорони праці і безпека у надзвичайних ситуаціях.....	104
4.1 Аналіз потенційних небезпек.....	105
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки.....	106
4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці.....	109

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.....	115
Висновки до розділу 4.....	120
Висновки	121
Список використаних джерел	125
Додатки.....	131
Додаток А.....	131

ВСТУП

У складні часи, коли економіка України переживає кризу, вітчизняним підприємствам необхідно знаходити способи для виживання. У періоди спаду і депресії підприємства переосмислюють свою роботу, щоб через модернізацію та зміни забезпечити поживлення і підйом. Для цього використовуються різноманітні підходи до керівництва.

Одним з підходів керівництва, який спрямований на досягнення цих цілей, є ощадливе виробництво – набір методів та інструментів, постійне використання яких дозволяє досягти максимальної ефективності виробництва. Розвинені країни, такі як Японія, Китай, Німеччина, США, Великобританія, успішно їх застосовують і тому їм вдається займати перші позиції на світовому ринку у різних сферах діяльності.

Актуальність теми. Серед проблем сучасного розвитку підприємства України гостро стоїть питання застарілості систем управління, так як від системи управління залежить добробут компанії. Система ощадливого виробництва бездоганно показала свою ефективність на прикладі багатьох європейських компаній. Головною проблемою для впровадження системи є застарілі поняття та мислення, що перекочувало з радянських часів.

Мета і завдання дослідження. Основною метою роботи є дослідження теоретичних та методологічних основ системи «lean management», загальної характеристики підприємства та розробка заходів з підвищення ефективності використання інструментів ощадливого виробництва на ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом дослідження є системи стратегічного управління «ПАТ Запоріжсталь».

Предмет дослідження – методи та інструменти управління, що використовується системою «lean management».

В рамках даної теми, у відповідності з метою роботи поставлені наступні завдання:

- провести аналіз сутності та складових концепції «lean management» ;
- провести аналіз методів роботи концепції «lean management»;
- розглянути інструменти ощадливого виробництва;
- скласти техніко – економічну характеристику підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести оцінку управління системою lean management на підприємстві;
- провести аналіз роботи ощадливого виробництва на підприємстві;
- визначити вплив недоліків системи «lean management» на соціальні взаємодії на підприємстві;
- визначити напрямки удосконалень системи «lean management» та її інструментів для покращення соціальних взаємодій на підприємстві;
- розробити прогнози впровадження систем вдосконалення на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною ті методологічною основою магістерської роботи послужили класичні і сучасні дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів в області функціонування металургійних підприємств, менеджменту. Для дослідження використовувались: аналітичні методи для розробки прогнозів розвитку підприємства, економіко статистичні методи при складанні організаційно – економічної характеристики підприємства, методи системного аналізу та експертних оцінок для виявлення проблем при впровадженні системи «lean management».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретичних положень, рекомендацій щодо впровадження та використання системи «lean management» на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Інформаційною базою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців з менеджменту, документи ПАТ «Запоріжсталь», статистична і

економічна звітність підприємства, результати власних досліджень та спостережень.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження у збірнику тез доповідей опублікована теза: «Впровадження системи Lean management у сучасному виробництві на Україні ».

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділі, висновки до кожного розділу, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 140 сторінок, включаючи 20 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел (67 найменувань) – 6 сторінок.

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставленої теми в ході дослідження була розкрита суть концепції ощадливого виробництва, було обґрунтоване впровадження системи “lean managment”. Підводячи підсумки даної роботи можна зробити такі висновки.

а) проаналізована сутність концепції “lean managment”. Система “lean managment” була вперше використана компанією "Тойота" а потім перейшла до інших підприємств таких як "Форд" у той чи іншій варіації. Сутність системи можна сформулювати в одному реченні: "У будь-якій організації не повинно бути нічого даремного". є ефективною “lean managment” та гнучкою системою корпоративного управління, основна ціль якої зменшення будь-яких втрат на виробництві;

б) проведений аналіз методів роботи концепції ощадливого виробництва. Ощадливе виробництво дуже залежить від вчасного реагування на найменші зміни робочого процесу підприємства, злагодженої логістики та корпоративної культури. Технологічні методи ощадливого виробництва - це ряд технологій, що дозволяють випускати продукцію поштучно з певною швидкістю, одночасно усуваючи час очікування, час простою в черги та інші затримки;

в) розглянуті інструменти ощадливого виробництва. Система має багато різноманітних інструментів таких як система канбан, 5с, кайдзен, та ін. Ці системи дозволяють ощадливому виробництву бути багатоплановою системою, що може застосовуватися на різних ланках підприємства. Деякі інструменти та методи їх покращення були проаналізовані на прикладі підприємства ПАТ "Запоріжсталь";

г) складена техніко – економічна характеристика підприємства. Акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» є українським публічним акціонерним товариством. Основною діяльністю Групи є виробництво

чавуну, сталі і споживчих товарів. Були розглянуті загальні показники підприємства на 2018 рік та система його управління. Металопродукція ПАТ «Запоріжсталь» має раціональне співвідношення ціна/якість. Реалізація прокату на 2018 р склала: у натуральній формі - 3 471 845 т; сума реалізації - 50 179 841 тис. грн.; частка від загальної суми реалізації у грошовому виразі - 84,83%; середньореалізаційна ціна - 14 453 грн./т. Реалізація чавуну: у натуральній формі - 805 168 т. Середньооблікова чисельність штатних працівників за 2018 рік - 10 394 осіб. Організаційна структура підприємства ПАТ «Запоріжсталь» є досить об'ємною. Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 10 Дирекцій за напрямками діяльності, 3-х самостійних управлінь: юридичного; корпоративних комунікацій; справами адміністрації. З 2017 року по 2018 рік підприємство збільшило свій чистий прибуток на 745098 тис. грн;

е) проведена оцінка управління системою “lean managment” на ПАТ «Запоріжсталь». З 2012 року підприємство ПАТ «Запоріжсталь» почало серйозне корегування системи управління, починаючи запроваджувати систему бережливого виробництва. Технологічний процес був частково змінений згідно системи “ швидко та вчасно”. Підприємство позбавилося від великих складів та почало виробляти продукцію згідно замовленню не створюючи непотрібні запаси. Система менеджменту та управління також змінилася. Були введені інструменти “lean managment”, система 5с, СПП, навчання персоналу тощо. Поступово почала формуватися корпоративна культура, як приклад можна вказати стандартизовану форму, слоган компанії (територія успіху), соціальні програми та інше;

ж) проведений аналіз роботи ощадливого виробництва на підприємстві. Система “lean managment” вже приносить компанії певний прибуток, що можна побачити з показників прибутку з 2012 по 2018 роки. Як у будь-якої компанії, що почала переходити зі старої системи на нову, підприємство ПАТ «Запоріжсталь» допустило низку помилок під час впровадження ощадливого виробництва.

Незважаючи на зростання економічних показників на підприємстві, з кожним роком кількість людей на підприємстві зменшується. Проблеми полягають у перешкодах у свідомості людей, у принципах керівництва компанією та невиконанні загальних положень концепції «lean management»;

з) були розглянуті проблеми ощадливого виробництва на підприємстві, та проведена оцінка управління системою. Проблеми на підприємстві не є економічного характеру, вони мають відношення до персоналу та соціальної взаємодії. Підприємство ПАТ «Запоріжсталь» використовує концепцію максимізації прибутку. Скорочуються витрати на сировину, кількість робітників, кількість пільг для працівників тощо. Через небажання витратити гроші на модернізацію виробництва зменшується рівень безпеки працівників. Також на підприємстві умови праці є шкідливими. Враховуючи усе вищевказане працівники втрачають бажання та мотивацію працювати. Через це збільшується кількість помилок на підприємстві та кількість нещасних випадків. Професіонали та перспективні кадри покидають підприємство у пошуках кращих пропозицій з працевлаштування. Особливо це стало актуальне з введення безвізового режиму із Європою. З кожним роком кількість працівників на підприємстві стає все менше. З 2014 по 2018 роки кількість працівників зменшилась на 28 відсотків;

і) були визначені напрямки удосконалень, що мають покращити соціальні взаємодії на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь». Були надані такі пропозиції: впровадження системи «Підприємство у кишені» що дозволить працівникам швидко діставати потрібну інформацію і через програму впливати на життя та розвиток підприємства, покращення системи СПП, покращення системи прийому на роботу. Ці впровадження дозволять мотивувати робітників та підтримувати високий професійний рівень персоналу на підприємстві;

к) було розроблено два прогнози розвитку підприємства, з покращеннями, та без змін в плані керівництва. У першому прогнозі підприємство матиме збитки через наявність недосвідченого персоналу. Були надані прогнозні значення

фінансових показників з 2020 до 2024 року. При найбільш несприятливих умовах підприємство отримає збитки з 2022 року. У другому прогнозі при оптимальних умовах нинішній темп прибутку компаній буде зростати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь / Пер. с англ. А.Л. Раскина; Под науч. ред. В.В. Брагина. М.; РИА «Стандарты и качество», 2007. 272 с.
2. Wikipedia.org: Інформаційний фінансовий сайт. Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org> (дата звернення: 20.11.2019).
3. Kachest-vo.ru: Інформаційний фінансовий сайт. Режим доступу: <http://www.kachest-vo.ru> (дата звернення: 20.10.2019).
4. Деннис П. Хоббс Внедрение бережливого производства: практическое рук. по оптимизации бизнеса; пер. с англ. П. В. Гомолко (гл. 1-3), А. Г. Петкевич ; науч. ред. Д. В. Середа. Минск: Гревцов Паблишер, 2007. 352 с.
5. Zaporizhstal.com: Сайт підприємства. Режим доступу: www.zaporizhstal.com (дата звернення: 26.09.2019).
6. Річна інформація емітента за 2018 рік: Навчальний сайт. Режим доступу: www.zaporizhstal.com (дата звернення: 26.11.2019).
7. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід: наук.-практ. Видання: Т.В. Омеляненко, О.В. Щербина, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2009. 157 с.
8. Training-partner: Корпоративні бізнес тренування. Режим доступу: <https://www.training-partner.ru/staty/sistema-smed.html> (дата звернення: 20.11.2019 р.).
9. Works.doklad.ru: Учбові матеріали з менеджменту. Режим доступу: <https://works.doklad.ru/view> (дата звернення: 12.10.2019).
10. Лайкер Дж. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 588 с.

11. Lean-consult.ru: Інформаційний фінансовий сайт. Режим доступу: <http://www.lean-consult.ru> (дата звернення: 20.10.2019).
12. Spravochnick.ru: Інформаційний електронний довідник. Режим доступу: <https://spravochnick.ru> (дата звернення 20.11.2019).
13. E-koncept.ru: Науково методичний електронний довідник. Режим доступу: <https://e-koncept.ru/2013/53547.htm> (дата звернення: 20.11.2019).
14. Козаченко А.В. Зарубежный опыт мотивации труда. Режим доступу : <http://www.management.com.ua> (дата звернення: 16.09.2019).
15. Academy.gov: Управління якістю та теорія ощадливого менеджменту в контексті трансформації державного управління. Режим доступу: <http://academy.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2019).
16. ДСанПіН 3.3.2.007-98: Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин ЕОМ. Режим доступу: <https://dnaop.com/html> (дата звернення: 20.11.2019).
17. ДСТУ Б В.2.5-82:2016: Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом. Режим доступу <http://online.budstandart.com/ua> (дата звернення: 20.10.2019).
18. НПАОП 40.1-1.32-01 (ДНАОП 0.00-1.32-01): Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок. Режим доступу: <http://online.budstandart.com> (дата звернення: 23.11.2019)
19. НАПБ А.01.001-2014 Правила пожежної безпеки в Україні. Режим доступу: <http://online.budstandart.com> (дата звернення: 20.11.2019).
20. ДБН В.2.5-28:2018 Природне і штучне освітлення. Режим доступу: <https://ledeffect.com.ua> (дата звернення 23.11.2019).
21. ДСН 3.3.6.042-99 Общие санитарные нормы микроклимата производственных помещений и офисов. Режим доступу: https://dnaop.com/html/31678/doc-ДСН_3.3.6.042-99 (дата звернення: 19.11.2019).

22. ДБН В.2.5-67:2013: Опалення, вентиляція та кондиціонування. Режим доступу https://dnaop.com/html/32609/doc-ДБН_В.2.5-67_2013 (дата звернення: 23.11.2019).
23. ДБН В.2.5-56-2014: Системи протипожежного захисту. Режим доступу: <https://dbn.co.ua> (дата звернення 20.11.2019).
24. Класифікація стратегій управління маркетинговою діяльністю підприємства / І. В. Юлегіна // Економіка розвитку. Х: Вид. ХНЕУ, 2010. С. 59–65.
25. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.2.
26. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Н.Новгород: НИИМБ, 2001. 720с.
27. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. К.: ТОВ „УВПК"Ексоб", 2001. 392с
28. Мартыненко Н. Технология менеджмента. К.: МП „Леся", 1997. 800 с.
29. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юристъ, 1998. 496с
30. Шершня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: ИнтелСинтез, 2000. 368 с
31. Управление персоналом организации: Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРАМ, 1998. 512 с.
32. Річна інформація емітента за 2017 рік : Сайт підприємства. Режим доступу: www.zaporizhstal.com (дата звернення 20.11.2019).
33. Річна інформація емітента за 2016 рік : Сайт підприємства. Режим доступу: www.zaporizhstal.com (дата звернення: 20.11.2019).
34. Річна інформація емітента за 2015 рік : Сайт підприємства. Режим доступу: www.zaporizhstal.com (дата звернення: 20.11.2019)
35. Річна інформація емітента за 2014 рік : Сайт підприємства. Режим доступу: www.zaporizhstal.com (дата звернення: 20.11.2019)

36. Річна інформація емітента за 2012 рік : Сайт підприємства. Режим доступу: www.zaporizhstal.com (дата звернення: 20.11.2019)
37. Стратегічний аналіз: Конспект лекцій. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601«Менеджмент»: Н. М. Шведа. – Тернопіль, ТНТУ, 2016. 62 с.
38. Economy.nauka: Ефективна економіка. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3803> (дата звернення: 26.10.2019)
39. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Москва: ЮНИТИ, 2003. 576 с
40. Бондаренко С.С. Застосування системи «бережливе виробництво» на вітчизняних підприємствах : доцільність та передумови: Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал. 2009. №10(100). С. 44–50.
41. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією. Навчальний посібник з навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: Харків: Видавництво ХНЕУ, 2011. 160 с.
42. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества: Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 346 с.
43. Интегрированная концепция бережливое производство + шесть сигм. Учебное пособие: Под общей редакцией Г.М.Скударя. Видавництво КНЕУ, 2011. 160 с.
44. Монден Я. «Тоета»: методы эффективного управления: Монден Я. Москва: экономика, 1989. 288 с.
45. Портер Майкл Е П. Стратегія конкуренції: Київ: Основи, 1998. 390 с
46. Такеда Х. Синхронизированное производство: Москва: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 288 с.

47. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства: Москва: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. 192 с.
48. Четыркина Н.Ю. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества: Креативная экономика. 2012. с. 78.
49. Харченко І.В. Проблеми операційного менеджменту в умовах автоматизації управління: Кіровоград: «Видавець Лисенко В.Ф.», 2014. 156 с.
50. Морской В. Lean Thinking: решение проблем в производственной логистике: Журнал «Логистика & система», 2005. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_74 (дата звернення: 26.11.2019)
51. Марченко О.А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств: Агросвіт. 2016. № 11. С. 11.
52. Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда. М.: КНОРУС, 2007. 238 с.
53. Федченко А.А. Методические подходы к оценке эффективности премиальных систем: Вестник ВГУ. 2004. № 2. С. 145—150.
54. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: Организация деятельности: учебник.— М.: Финансы и статистика, 2013. 256 с.
55. Коротков Э.М. Исследование систем управления. М.: Инфра-М, 2013. 175 с.
56. Тельнов А.С. Інноваційна активність персоналу як передумова високої якості праці: Університетські наукові записки ХНУ. 2007. № 1 . С. 335.
57. Клочков Ю.П. «Бережливое производство»: понятия, принципы, механизмы: Инженерный вестник Дона. 2012. № 2. С. 437.
58. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний; Пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 341 с

59. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: Джеффри Лайкер; Пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 509 с.
60. Евгений Кауфман. Бережливое производство. Режим доступа: URL: <http://kauf-man.com/бережливое-производство> (дата звернення: 20.11.2019).
61. Шпортько Г.Ю. Етапи переходу на систему «бережливе виробництво» промислових підприємств України: Економічний простір : зб. наук. пр. Придніпров. держ. акад. буд-ва та архіт. – Д.: ПДАБА. – 2013. – №73 – С. 289-297.
62. Янишевский А.Э. Восточный и западный стиль менеджмента. Почувствуйте разницу: А.Э. Журн. «Das Management». 2010. № 3/04-06. с.79-82.
63. Кайдзен для рабочих / Пер с англ.: М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 152 с.
64. Сигео Синго. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. М: ИКСИ, 2010. с.85
65. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: менеджмент начинается на рабочем месте: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 218 с
66. Кайдзен для рабочих: Пер с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 152 с.
67. Малиш І.Д., Риженко О.М. Управління інноваційною діяльністю. Тз: Впровадження системи Lean management у сучасному виробництві на Україні, м. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. 358- 360 с.