

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Формування культури виробництва на промисловому
підприємстві
(на матеріалах підприємства ТОВ «Нейл»)**

Виконав: студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент за денною формою

**Дорожко Олександр
Анатолійович**

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент,

Д.А.Арзянцева

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: **А.Г. Черноока,**

начальник відділу

фінансів та контролінгу

ТОВ «Нейл»

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Дорожко О.А. Формування культури виробництва на промисловому підприємстві (на матеріалах підприємства ТОВ «Нейл»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 68 с.

Робота спрямована на систематизацію теоретичних основ та розробку практичних аспектів управління формуванням культури виробництва на ТОВ «Нейл».

Виробнича культура є взаємопов'язаною сукупністю організаційно-технічних, гігієнічних, психофізіологічних, соціально-культурних, естетичних та інших оптимальних умов трудової діяльності персоналу підприємства. Визначено, що сучасною концепцією менеджменту культури виробництва є ощадливе виробництво. Метою концепції ощадливого виробництва є позбавлення виробництва всіх видів можливих втрат і досягнення максимальної ефективності використання ресурсів через поступове та безперервне вдосконалення бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення рівня задоволення потреб споживачів. У роботі розглянуто основні принципи та методи цієї концепції.

Практичні аспекти управління формуванням культури виробництва на промисловому підприємстві розглянуто на прикладі ТОВ «Нейл» - відомим виробником цвяхів на Поділлі та в Україні.

Окреслено напрями удосконалення управління культурою виробництва: впровадження Lean-підходу, створення мотиваційних програм, розвиток корпоративної культури, вдосконалення системи навчання та розвитку працівників, збільшення відкритості та взаємодії між відділами, впровадження системи зворотного зв'язку, запровадження аудиту виробничих процесів.

Ключові слова: культура виробництва, ощадливе (Lean) виробництво, втрати, мотивація, зниження втрат.

Abstract

Dorozhko O.A. Formation of the culture of production at an industrial enterprise (based on the materials of the enterprise "Neil" LLC). Qualifying scientific paper on copywriting. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2024. 68 p.

The work is aimed at the systematization of theoretical foundations and the development of practical aspects of managing the formation of production culture at Nail LLC.

Production culture is an interconnected set of organizational and technical, hygienic, psychophysiological, socio-cultural, aesthetic and other optimal conditions for the labor activity of the company's personnel. It was determined that the modern management concept of production culture is lean production. The purpose of the concept of lean production is to deprive production of all types of possible losses and achieve maximum efficiency in the use of resources through the gradual and continuous improvement of the organization's business processes aimed at increasing the level of satisfaction of consumer needs. The work examines the basic principles and methods of this concept.

The practical aspects of managing the formation of production culture at an industrial enterprise are considered using the example of LLC "Nail" - a well-known manufacturer of nails in the Podil region and in Ukraine.

The directions for improving the management of the production culture are outlined: the implementation of the Lean approach, the creation of motivational programs, the development of corporate culture, the improvement of the system of training and development of employees, the increase of openness and interaction between departments, the implementation of a feedback system, the introduction of the audit of production processes.

Key words: production culture, Lean production, losses, motivation, loss reduction.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЦТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність та роль культури виробництва на підприємстві	7
1.2. Сучасні системи формування виробничої культури на підприємстві.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЦТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НЕЙЛ» 23	
2.1. Аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства ТОВ «Нейл» 23	
2.2. Оцінка культури виробництва на ТОВ «Нейл»	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ ВИРОБНИЦТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	42
3.1. Організаційне забезпечення управління культурою виробництва на промисловому підприємстві	42
3.2. Практичні рекомендації щодо впровадження системи ощадливого виробництва на підприємстві.....	51
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Формування культури виробництва на промисловому підприємстві визначає успіх його функціонування. Високий рівень культури виробництва сприяє оптимізації виробничих процесів та раціональному використанню ресурсів. Ключовим елементом є залучення персоналу до спільних цілей та цінностей компанії, що сприяє формуванню єдиної команди. Формування культури виробництва на промисловому підприємстві визначає не лише його ефективність, але й здатність до інновацій та ощадливого використання ресурсів. Інноваційність, вбудована в культуру підприємства, стимулює впровадження новітніх технологій, процесів та підходів до виробництва, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності та забезпечує тривале існування компанії на ринку. Формування культури виробництва є стратегічним кроком, який сприяє стійкому розвитку та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі, допомагають підприємству адаптуватися до змін у виробничому середовищі та забезпечувати високі стандарти сталого розвитку. Зазначене обумовило вибір теми дослідження, мету та завдання, предмет та об'єкт дослідження.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблемам управління культурою виробництв підприємства присвячено праці таких вчених як Бондаренко С.С., Ватченко Б. С., Гончарук О.В., Данчева О. М., Єрмакова С. С., Загорудько В.Л., Каличева Н.Є., Кобилюх О. Я., Колос І.В., Омеляненко Т.В., Сімаков К.І. тощо. Разом з тим на сьогодні бракує досліджень у сфері впровадження ощадливого виробництва як наукового підходу до управління культурою виробництва на промислових підприємствах.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління формуванням культури виробництва на промисловому підприємстві. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення наступних завдань:

- визначити сутність та роль культури виробництва на підприємстві;

- розглянути сучасні системи формування виробничої культури на підприємстві;
- здійснити аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства ТОВ «Нейл»;
- провести оцінку культури виробництва на ТОВ «Нейл»;
- представити напрями покращення організаційного забезпечення управління культурою виробництва на промисловому підприємстві;
- опрацювати практичні рекомендації щодо впровадження системи ощадливого виробництва на підприємстві.

Об’єктом дослідження є процеси управління культурою виробництва промислового виробництва.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення процесу управління формуванням культури виробництва в діяльності ТОВ «Нейл».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії. Для досягнення мети та розв’язання поставлених в роботі завдань представлено наступні методи реалізації дослідження: порівняння, узагальнення, діалектичний та логічний методи, методи синтезу, групування, порівняння та узагальнення.

Інформаційну базу дослідження сформували вітчизняні та закордонні видання, електронні джерела Інтернет та фактичні дані діяльності ТОВ «Нейл», результати власних спостережень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені автором пропозиції щодо удосконалення управління культурою виробництва на засадах ощадливого виробництва можуть бути використані в практиці ТОВ «Нейл», а також діяльності інших підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЦТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та роль культури виробництва на підприємстві

Формування культури виробництва на промисловому підприємстві є важливим аспектом його успішного функціонування. Ефективна культура створює унікальний набір цінностей та норм, які впливають на робочий процес і взаємовідносини між працівниками. Цей культурний фундамент сприяє підвищенню загальної продуктивності, адже співробітники, відчуючи свою важливість та приналежність до команди, більш ефективно співпрацюють для досягнення спільних цілей. Більше того, культура виробництва є критичним фактором в інноваційному розвитку підприємства, впроваджуючи нові ідеї та технології, що сприяють постійному вдосконаленню виробничого процесу. Відкритість та довіра, що виникають в такому середовищі, активізують обмін ідеями та сприяють творчості серед персоналу. Позитивна культура виробництва також грає ключову роль у забезпеченні безпеки на робочому місці, що є необхідним для збереження здоров'я та підвищення загального благополуччя працівників. Нарешті, цей культурний аспект може стати основою конкурентної переваги, залучаючи висококваліфіковані кадри та сприяючи стабільності та успіху промислового підприємства у довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що суттєвий на сучасному етапі суспільного розвитку техніко-технологічний прорив у здійсненні виробничих процесів спонукає до утворення адекватної культури виробництва як у глобальному так і локальному рівні. При цьому слід мати на увазі, що виробнича культура (або культура виробництва) є одним з ключових елементів системи менеджменту підприємств, що створює умови для інтенсифікації діяльності персоналу підприємства та підвищення ефективності управлінських рішень, що приймаються.

Згідно традиційних поглядів на дефініцію «виробнича культура» вона є взаємопов'язаною сукупністю організаційно-технічних, гігієнічних, психофізіологічних, соціально-культурних, естетичних та інших оптимальних умов трудової діяльності персоналу підприємства [10]. З огляду на це у поняття виробничої культури включають такі базові складові, що відносяться до культури підприємства і його виробництва, як архітектурний вигляд підприємства, планування території, розміщення виробничих будівель та споруд, чистота на робочих місцях й благоустрій прилежних територій, здійснення оздоровчих заходів, раціональне освітлення тощо.

Найважливішою складовою виробничої культури є культура самого процесу виробництва, від проектування і розроблення конструкторсько-технологічної документації, виконання технологічних операцій з виготовлення, оздоблення, перевірки параметрів і пакування готових виробів, надання естетичної й ергономічної форми товару [12].

Культура виробництва та організаційна культура - це дві різні концепції, які відрізняються за своїм змістом та спрямованістю. Культура виробництва - це сукупність цінностей, норм, традицій, звичаїв, які визначають спосіб виробництва продукції, взаємовідносини між працівниками, а також відносини між підприємством та споживачами¹. Вона включає в себе такі складові частини, як культура праці, культура споживання, культура взаємовідносин між працівниками та культура взаємодії зі споживачами¹. Культура виробництва є важливим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства [6].

Організаційна культура - це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та які передбачають його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації¹. Корпоративна культура включає в себе такі складові частини, як цінності, місія, візія, стиль керівництва, стиль комунікації, стиль роботи, стиль взаємодії зі споживачами¹. Корпоративна культура є важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії [28].

Таблиця 1.1 показує співвідношення між культурою виробництва та організаційною культурою підприємства, визначаючи їхні основні характеристики та вплив на різні аспекти діяльності підприємства.

Таблиця 1.1. Розмежування понять «культура виробництва» та «організаційна культура» підприємства

Поняття	Культура виробництва	Організаційна культура підприємства
Сфера	Визначає підходи, цінності та норми, які характеризують виробничий процес.	Включає у себе цінності, філософію та норми, що притаманні всій організації.
Спрямованість	Фокусується на ефективності виробничого процесу, якості продукції та оптимізації виробничих процедур.	Орієнтована на взаємодію між працівниками, створення сприятливого робочого середовища та формування спільної ідентичності.
Вплив на співробітників	Визначає ступінь дисципліни, відповідальності та співпраці на виробничому рівні.	Впливає на мотивацію співробітників, їхню взаємодію та залучення до спільних цілей організації.
Структура	Орієнтована на виробництво товарів чи послуг з високою якістю та ефективністю.	Охоплює усі аспекти внутрішньої організаційної життєдіяльності, включаючи комунікацію, структуру влади та лідерство.
Інноваційність	Сприяє впровадженню новітніх технологій та методів виробництва.	Залучає до інновацій та постійного вдосконалення всіх аспектів діяльності компанії.
Сталість	Може бути менш гнучкою та швидше адаптуватися до змін у виробництві.	Створює стійку основу для розвитку та стабільності організації в цілому.

Примітка. Систематизовано автором.

Отже, хоча обидві концепції пов'язані зі способом виробництва продукції та взаємодією зі споживачами, культура виробництва більше спрямована на виробництво продукції, а організаційна культура - на внутрішні відносини в компанії та її зовнішній імідж. Культура виробництва та організаційна культура підприємства взаємодіють, визначаючи стиль функціонування організації на всіх рівнях. Культура виробництва складає основу для організаційної культури, формуючи цінності та підходи, які впливають на робочі процеси. Організаційна культура, у свою чергу, визначає спільні цінності та етичні стандарти, які впроваджуються в усі сфери

виробничої діяльності підприємства. Взаємодія цих двох аспектів стає ключовим фактором у досягненні успіху та стабільності підприємства.

Існують два основних підходи до розуміння поняття культури виробництва. Перший – це діяльнісний підхід, де культура виробництва розглядається як специфічний спосіб здійснення матеріальної діяльності. Цей підхід акцентує увагу на самому процесі виробництва, на техніках і методах виконання завдань, спрямованих на створення продукції [28].

Другий підхід – це ціннісний підхід, де культура виробництва розглядається як культура якості. Тут акцент зміщується від простої матеріальної діяльності до цінностей, які визначають якість продукції та процесів виробництва. Основна увага спрямована на внутрішні цінності, етику, стандарти та практики, що визначають рівень якості виробленої продукції.

Діяльнісний та ціннісний підходи відмінні один від одного в розумінні культури виробництва, оскільки по-різному оцінюють вплив культури виробництва на економічний та якісний ефекти [34].

Таблиця 1.2 - Характеристика підходів до визначення культури виробництва

Відмінні риси	Діяльнісний підхід	Ціннісний підхід
Сутність підходу	Форми та методи організації та управління виробництвом визначають цінності працівників підприємства	Цінності працівників виробничого ланцюга підприємства визначають форми та методи організації та управління виробництвом
Межі поширення	Підприємство	Виробничий ланцюг підприємства
Критерії ефективності виробництва	Рівень використання прогресивних форм та методів організації та управління виробництвом	Рівень якості виробничих процесів
Способи розвитку культури виробництва	Використання досягнень науково-технічного прогресу	Залучення співробітників до системи цінностей

Примітка. Систематизовано автором.

З позиції діяльнісного підходу предметом дослідження є методи праці та управління виробництвом, а з позиції ціннісного підходу є система цінностей, що визначає установки та поведінка людей.

Таким чином, обидва підходи доповнюють один одного, створюючи комплексне уявлення про культуру виробництва, де якість і сам процес матеріальної діяльності взаємодіють, формуючи унікальну основу для розвитку підприємства чи галузі.

На основі цього, можемо сформулювати наступне визначення. Виробнича культура – це сукупність матеріальних, організаційних та духовних цінностей працівників промислового підприємства, які визначають рівень його розвитку. Основною цінністю виробничої культури є якість, що визначає вимоги до формам та методам організації та управління підприємством.

Структура культури виробництва складається з [38]:

1) культури умов праці – сукупності об'єктивних умов та суб'єктивних факторів, що визначають поведінку людини в процесі виробничої діяльності (умови праці): санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, соціально-психологічні, естетичні.

2) культури засобів праці та трудового процесу (рівень механізації, автоматизації, якість обладнання та планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, використання передових методів праці, забезпечення дисципліни, удосконалення організації праці та виробництва.

3) культури міжособистісних відносин (комунікацій) у трудовому колективі (соціально-психологічний клімат, поділ усіма працівниками цінностей підприємства).

4) культури управління (методи, стиль управління, гуманізм, професіоналізм управлінців, задоволеність працею);

5) культури працівника (сукупність моральної культури та культури праці Моральна культура охоплює правила поведінки працівника, етикет, культура почуттів [3, с. 125].

Культуру праці працівники визначають виходячи з рівня освіти та кваліфікації, його ставлення до праці, дисциплінованості (технологічна, трудова дисципліна), творчості на робочому місці.



Рисунок 1.1. Складові виробничої культури підприємства

Примітка. Запропоновано автором.

Культуру виробництва, у організації необхідно розвивати. Оскільки це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності за рахунок постійного підвищення якості вироблених товарів. У зв'язку з цим доцільно сформулювати принципи формування культури виробництва. Принципи формування виробничої культури - це основні положення, на яких базується процес формування виробничої культури на підприємстві. Вони визначають основні напрямки, методи та інструменти формування виробничої культури. До основних принципів формування виробничої культури можна віднести такі [41;42 ;44]:

1. Цільова спрямованість. Формування виробничої культури має бути спрямовано на досягнення конкретних цілей підприємства, таких як

підвищення продуктивності праці, якості продукції, конкурентоспроможності підприємства тощо.

2. Системність. Формування виробничої культури має бути системним процесом, який охоплює всі аспекти виробничого процесу.

3. Пріоритетність. Формування виробничої культури має бути пріоритетним напрямком діяльності підприємства.

4. Динамічність. Формування виробничої культури має бути динамічним процесом, який враховує зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах діяльності підприємства.

5. Участь працівників. Формування виробничої культури має відбуватися з активною участю працівників підприємства.

Реалізація цих принципів дозволяє формувати виробничу культуру, яка сприяє успішному функціонуванню підприємства.

Формування виробничої культури є складним і тривалим процесом, який вимагає залучення всіх працівників підприємства. Однак, успішне формування виробничої культури є одним з ключових факторів успіху підприємства.

1.2. Сучасні системи формування виробничої культури на підприємстві

Культура виробництва є ключовим аспектом успішності підприємства, оскільки вона визначає систему цінностей та підходів до виробничих процесів. Ця культура орієнтована на створення взаємовигідних трудових відносин, акцентує на постійному удосконаленні та виробничій ефективності, а також покликана забезпечити високу якість продукції. На думку японських фахівців з управління, ніякі нововведення та компанії, що спеціалізуються на поліпшенні виробничих показників, які не будуть приносити належного ефекту без створення на підприємстві відповідної виробничої культури.

Культура виробництва включає в себе кілька ключових аспектів, які сприяють створенню ефективної та конкурентоспроможної виробничої системи (табл.1.3).

Таблиця 1.3. Напрями формування виробничої культури

Елементи культури виробництва	Складові	Показники оцінки	Результат
Орієнтація виробництва на споживача	<ul style="list-style-type: none"> - створення продуктів, що відповідають вимогам ринку. - взаємодія з клієнтами для отримання зворотного зв'язку. - постійне вдосконалення продукції відповідно до потреб споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> кількість нових клієнтів; кількість реклаमाцій замовлень кількість позитивних відгуків кількість скарг; кількість позовів 	Забезпечення конкурентоспроможності та відповідності потребам клієнтів
Бездефектне виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження технік контролю якості на кожному етапі виробництва. - навчання працівників стандартам якості та униканням дефектів. - визначення та виправлення можливих дефектів до виходу продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> відсоток браку; кількість виявлених дефектів; рівень відповідності стандартам; тривалість виправлення дефектів; кількість рекламацій 	Гарантування високої якості та надійності продукції
Безперервне покращення якості виробничих процесів	<ul style="list-style-type: none"> - ідентифікація та вирішення проблем у виробничих процесах. - залучення працівників до пропозицій щодо покращення процесів. - постійне навчання та розвиток персоналу для впровадження нових методів. 	<ul style="list-style-type: none"> кількість працівників, які пройшли навчання за сучасними технологіями; рівень використання новітнього обладнання; кількість винаходів та раціоналізаторських пропозицій; рівень якості продукції 	Економія ресурсів Забезпечення тривалої ефективності та конкурентоспроможності
Взаємовигідні трудові відносини	<ul style="list-style-type: none"> - розробка програм мотивації та винагород для персоналу. - активна комунікація між керівництвом та персоналом. - сприяння взаємодії та командній роботі. 	<ul style="list-style-type: none"> Рівень задоволення персоналу Кількість проведених тренінгів Кількість вирішених конфліктів Коефіцієнт плинності 	Зміцнення етики роботи, підтримка командної праці та задоволення працівників

Примітка. Запропоновано автором.

Перш за все, це орієнтація виробництва на споживача. Це означає врахування та задоволення потреб та очікувань клієнтів, а також активну реакцію на їхні зміни. Спрямованість на споживача сприяє не лише збільшенню задоволеності клієнтів, але й розвитку довгострокових відносин з ними 41.

Другий аспект – це бездефектне виробництво. Це підтримка високих стандартів якості та виключення дефектів у виробничому процесі. Такий підхід сприяє стабільності та надійності виробництва, що в свою чергу сприяє позитивному сприйняттю продукції на ринку.

Третій аспект – це постійне покращення якості виробничих процесів. Це включає в себе вдосконалення технологій, методів виробництва та ефективності, щоб забезпечити постійний ріст продуктивності та якості.

Останній, але не менш важливий аспект – це взаємовигідні трудові відносини. Це означає створення команди, яка діє як єдиний механізм, де кожен співробітник відчуває свою важливість та вносить свій внесок у досягнення спільних цілей. Взаємовигідні трудові відносини стимулюють творчість, розвиток та забезпечують стійкість виробничого процесу.

Усі ці аспекти разом формують культуру виробництва, яка сприяє не лише ефективності та якості виробництва, але й створенню позитивного та стабільного середовища для всіх учасників виробничого процесу.

У цьому контексті, одним з управлінських підходів, який спрямований на досягнення цих цілей, є ощадливе виробництво – набір методів та інструментів, постійне використання яких дозволяє досягти максимальної ефективності виробництва. Ощадливе виробництво – це система організації і управління процесом розроблення продукції, процесом виробництва, відносинами з постачальниками та клієнтами, коли продукція виготовляється точно відповідно до запитів споживачів та з меншими втратами порівняно з масовим виробництвом великими партіями. Метою концепції ощадливого виробництва дослідники визначають як позбавлення виробництва всіх видів можливих втрат і досягнення максимальної ефективності використання

ресурсів через поступове та безперервне вдосконалення бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення рівня задоволення потреб споживачів.

Аналіз праць вітчизняних та зарубіжних економістів дозволяє стверджувати, що основними принципами концепції «ощадливого виробництва» є дослідження системи на наявність втрат у процесі її функціонування, усунення шкоди від виявлених втрат спеціальними методами та інструментами, а також безперервний моніторинг за ефективністю функціонування системи [14; 29 ;50].

Використання концепції «ощадливе виробництво» дасть змогу отримати поліпшення, що будуть відбуватися за рахунок [11]:

- управління ризиками та запобігання помилкам (пошук і впровадження рішень, завдяки яким дефекти і збої просто не можуть з'явитися);
- безперервного вдосконалення на місці створення очевидно корисних результатів;
- виявлення і розвитку ключового персоналу – фундаменту поліпшень, формування кадрового резерву;
- організації ощадливого виробництва згідно із шістьма принципами вдосконалення: сортування за пріоритетами (робіт, продуктів, проблем та ін.); раціональне розташування (робочих місць, запасів, складів, транспорту, інструментів і т. д.); прибирання (утримання в чистоті); стандартизація (виявлення, закріплення і тиражування кращої практики); вдосконалення (не зупинятися на досягнутому); виконання прийнятих рішень;
- упровадження організаційних механізмів ощадливого виробництва з виявлення та усунення втрат: часу через очікування; за непотрібного транспортування; через зайві етапи обробки і зайвий документообіг; через зайві запаси; через зайві рухи і переміщення; через перевиробництво; через неякісну роботу.

В рамках концепції ощадливого виробництва виділяють сім виробничих втрат і одну втрату, пов'язану з мотивацією та залученістю персоналу, які зведені до таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Причини втрат та їх наслідки на виробництві

Перегляд	Причина	Наслідки
Втрати при надвиробництві	Надлишкове виробництво продукції	Надмірне використання матеріалів та ресурсів; виникнення інших видів втрат
Надлишкові запаси	Перевиробництво	Необхідність у додаткових площах та робочій силі
Зайве транспортування	Нераціональне розміщення обладнання та велика відстань між виробничими ділянками	Порушення графіка постачання
Зайві переміщення	Відсутність або некоректність стандартів виконання роботи	Зниження продуктивності праці, підвищення стомлюваності персоналу та зростання травматизму
Зайва обробка	Недосконала технологія та погана організація процесу	Збільшення витрат за виготовлення продукції
Виробництво дефектної продукції	Низька кваліфікація працівників; невідповідні інструменти, обладнання, матеріали	Додаткові витрати на доопрацювання, контроль та організацію місця для усунення дефектів
Втрати через очікування	Процеси планування та виробництва не узгоджено між собою	Нерівномірна пропускна здатність обладнання
Втрата творчого потенціалу персоналу	Неефективна система мотивації	Низький рівень залучення персоналу у процесі безперервного покращення

Джерело: [47;31].

У зв'язку з цим, концепція ощадливого (Lean) виробництва може успішно поєднуватись з формуванням культури виробництва за допомогою ряду стратегій та інструментів (табл.1.5). У зв'язку з цим, концепція ощадливого (Lean) виробництва може виявитися важливою складовою формування культури виробництва на підприємстві. Підхід Lean спрямований на максимізацію ефективності та мінімізацію витрат, що відповідає основним принципам культури виробництва, таким як оптимізація процесів та раціоналізація ресурсів. Ця концепція також акцентує на важливості створення виробничого середовища, спрямованого на постійне вдосконалення та зменшення витрат, що відповідає одній з ключових мет культури виробництва. Крім того, Lean виробництво покликане впроваджувати принципи залучення персоналу та співпраці, що сприяє створенню колективного підходу до

вирішення завдань, що є однією з важливих характеристик культури виробництва. Успішне поєднання цих двох концепцій може визначати стратегічний курс підприємства, сприяючи підвищенню продуктивності та стійкості виробничих процесів [33].

Таблиця 1.5 Використання концепції Lean виробництва для формування виробничої культури

Складова виробничої культури	Використання концепції Lean виробництва
Культура умов праці	Зосередження на забезпеченні безпечних та ергономічних умов праці, щоб покращити комфорт та здоров'я працівників.
Культура засобів праці та трудового процесу	Впровадження ефективних технологій та оптимізація трудових процесів для зменшення витрат та підвищення продуктивності.
Культура міжособистісних відносин	Створення сприятливого середовища для співпраці, де комунікація та взаєморозуміння підтримуються для досягнення спільних цілей.
Культура управління	Впровадження принципів Lean в управлінські структури, щоб забезпечити ефективну організацію та визначення чіткої стратегії.
Культура працівника	Сприяння активності працівників в процесі вдосконалення, надання можливостей для самовираження та розвитку.

Джерело: [35].

Методи ощадливого виробництва, які активно використовуються зарубіжними компаніями, відображено у табл.1.6. Методи ощадливого виробництва можна поділити відповідно до території їхнього походження. До японських відносять: 5S, VSM, JIT, KANBAN, SMED, Jidoka, TPM, Poka Yoke, Andon, Kaizen, SOP. Тоді, як до американських варто відносити: 5 W, Visual Management [29].

Концепція Lean виробництва виявляється дуже гнучкою та адаптивною в контексті виробничої культури, сприяючи створенню оптимізованого та продуктивного виробничого середовища. Методи та інструменти ощадливого виробництва мають загальну мету – мінімізація витрат, однак ці методи можуть мати різну сферу застосування. Впровадження методів Lean, таких як 5S, дозволяє ефективно організувати робочий простір та управляти інвентарем. Принципи Lean виробництва, такі як Just-In-Time (JIT) та Kanban,

сприяють усуненню запасів та оптимізації виробничих процесів, що може привести до зменшення витрат та підвищення продуктивності [31; 40; 51]. Акцент на виявленні та усуненні зайвого у виробництві допомагає встановленню ефективних та оптимальних робочих процесів.

Таблиця 1.6. Методи ощадливого виробництва

Назва методу	Тлумачення сутності методу
JIT (Just in time)	Метод передбачає скорочення витрат часу та інших коштів завдяки синхронізації процесів виробництва та постачання
Jidoka	Метод концентрується на процесі виробництва, коли кожна операція має можливість завчасного виявлення ненормального перебігу процесу
5S	Метод організації робочого місця, завдяки якому підвищуються показники ефективності. Метод, який спрямований на створення умов для реалізації інших методів ощадливого виробництва
Poka Yoke	Метод моделювання помилок та їх попередження в виробничих процесів. Дозволяє скоротити втрати, пов'язані з дефектами у виробництві. Передбачає створення та реалізацію чітких стандартизованих процедур, що запобігатиме можливим помилкам у процесах діяльності
SOP (Standard Operating Procedure)	Метод, при якому створюються карти стандартних операцій, для раціонального виконання завдань
TPM (Total Productive Maintenance)	Метод використовує завчасне виявлення дефектів обладнання, що забезпечує сталу якість його функціонування
SMED (Single Minute Exchange of Dies)	Метод передбачає зменшення часу можливого простою обладнання, шляхом його переналагодження, заміни
KANBAN	Система регулювання потоків матеріалів та товарів усередині організації та за її межами - з постачальниками та замовниками. Дозволяє скоротити втрати, пов'язані із запасами та надвиробництвом
Andon	Метод для візуалізації можливих відхилень та проблем у процесах діяльності компанії. Візуальна система зворотного зв'язку на виробництві, що дозволяє всім співробітникам бачити стан виробництва.
VSM (Value Stream Mapping)	Метод для візуалізації процесів, які створюють вартість для споживача
Visual Management	Метод візуалізації ключових показників діяльності підприємства
Kaizen	Система безперервного покращення якості, технологій, процесів, корпоративної культури, продуктивності праці, надійності, лідерства та інших аспектів діяльності компанії. Метод, яких спрямований для заохочення працівників компанії до внесення пропозицій щодо покращення процесів
5 W (Five Whys)	Метод визначення закономірностей у процесах підприємства шляхом п'ятиразової відповіді на питання «Чому?».

Джерело: [14].

Включення працівників у процеси прийняття рішень за допомогою інструментів, таких як Kaizen та система винагородження, підсилює роль командної роботи та залучення працівників у постійне удосконалення. [47]

Концепція Lean також сприяє створенню культури, орієнтованої на якість та задоволення клієнта, що може зміцнити позиції компанії на ринку. Засоби взаємодії з культурою управління, такі як впровадження Hoshin Kanri для стратегічного управління, можуть сприяти визначенню чітких цілей та спрямованості на досягнення їхніх результатів. Така взаємодія сприяє виробничій культурі, яка активно підтримує інновації, оптимізацію та взаємодію працівників для досягнення спільних цілей.

Сьогодні система 5S – одна з найпоширеніших методик з усього виробничого комплексу інструментів. Концепція 5S - це концепція організації робочого місця, що дає можливість суттєво збільшити результативність та керованість операційної діяльності, удосконалити виробничу культуру, збільшити ефективність роботи та заощадити час. Концепція 5S, або «5 кроків для підтримки порядку», була винайдена у виробничій системі компанії Toyota. Це перший етап на шляху до формування ощадливого виробництва та використання інших інструментів системи управління фірми Toyota. У концепцію 5S входять 5 операцій, які повною мірою відповідають завданню формування культури виробництва [53; 57]:

1. Сортування, розподіл - позначає звільнення робочого місця від того, що ніяк не знадобиться для виконання виробничих дій. Керівники та робітники часто не можуть звільнитися від предметів, які більше не потрібні для роботи, утримують їх завжди поблизу. Як правило, це призводить до неприпустимого безладдя, або до формування перешкод при переміщенні в робочому просторі. Усунення зайвих об'єктів та встановлення порядку у робочій зоні підвищує ефективність та безпеку роботи. Для того, щоб найчіткіше показати, яка кількість зайвих предметів зосередилася в робочій зоні, можна повісити червоний прапорець (ярлик) на кожен предмет, який

можна видалити. Всі співробітники без винятку залучаються до сортування об'єктів, які повинні бути:

- негайно перенесені або утилізовані;
- переміщені в найбільш оптимальне місце з метою зберігання;
- збережені та залишені.

Необхідно чітко відзначити «зону червоних прапорців» та уважно здійснювати контроль над нею.

2. Розумне розміщення — це визначення та значення певного місця для кожного об'єкта, який необхідний у робочому просторі. Подібний підхід особливо ефективний у разі позмінної роботи: працівники різних змін після закінчення роботи залишають документацію, інструменти та комплектуючі у строго визначених, відведених для розміщення, місцях, що надзвичайно важливо для раціоналізації дій та зменшення виробничого циклу, оскільки мінімізує час, що витрачається на пошук необхідного.

3. Наведення порядку (прибирання) - забезпечення на робочому місці порядку та регулярне підтримування його. Наведення порядку на початку або на завершення будь-якої зміни гарантує негайне встановлення та усунення перешкод, які можуть спровокувати зупинку роботи на окремій ділянці, у цеху чи заводі загалом.

4. Стандартизація - це спосіб, при якому можна досягти стійкості при виконанні операцій перших трьох стадій 5S, отже, створити такого роду контрольний лист, який зрозумілий усім і простий у застосуванні. А також визначити необхідні еталони чистоти оснащення та робочих зон тощо.

5. Удосконалення - передбачає, що здійснення операцій, спрямованих на поліпшення, має перетворитися на звичку кожного співробітника.

Заходи, що є основою 5S (сортування, розумне розміщення, наведення порядку, стандартизація та вдосконалення), задають базисні принципи управління для різноманітних підрозділів компанії. Але тільки безпосередньо комплексний підхід, який передбачає концепцію 5S, робить її синергетично потужним інструментом. Як результат, забезпечення переваг, серед яких

доцільно виділити основні: покращення правил виконання виробничого процесу і створення першочергових умов запровадження інших методів концепції ощадливого виробництва, збільшення продуктивності праці, зменшення втрат, браку та травматизму без додаткових капітальних вкладень, єдність персоналу щодо постійного вдосконалення. водночас можна розглядати такі основні недоліки в ході реалізації 5 S: часткове залучення працівників; неуважність під час сортування; часткове охоплення виробничих, адміністративних, допоміжних приміщень; відсутність стандартних правил облаштування робочих місць, місць зберігання ресурсів та засобів безпеки.

Концепція Lean - це потужний інструмент, який може сприяти створенню ефективного та вдосконаленого виробничого середовища. Вона може взаємодіяти з різними аспектами виробничої культури, сприяючи підвищенню продуктивності праці, якості продукції, ефективності використання ресурсів та створенню сприятливого мікроклімату на підприємстві [52].

Формування культури виробництва на промисловому підприємстві є ключовим елементом забезпечення внутрішньої стабільності та сприяє збереженню індивідуальності та унікальності підприємства серед конкурентів. Культура виробництва визначає спосіб діяльності підприємства, його цінності та підходи до розв'язання проблем, що впливає на мотивацію працівників та їхню залученість до спільних цілей. Позитивна культура виробництва сприяє підвищенню виробничої продуктивності, створюючи сприятливе середовище для співпраці, інновацій та розвитку працівників. Концепції Lean сприяє формуванню позитивної культури виробництва шляхом покращення робочих умов, залучення персоналу до процесу виробництва та пошуку оптимальних шляхів досягнення спільних цілей.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЦТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НЕЙЛ»

2.1. Аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства ТОВ «Нейл»

ТОВ “Нейл” засновано в 1994 році як виробник цвяхів і на сьогоднішній день є потужним та динамічним підприємством, що пропонує найширший вибір цвяхів в Україні. Крім звичайних видів, таких як будівельні, столярні та покрівельні цвяхи, компанія також виготовляє спеціальні типи цвяхів - в бобінах та розсипні, які застосовуються в виробництві дерев'яних тар і піддонів. З урахуванням постійного розвитку будівельної галузі, особливо в Україні, компанія знаходиться в необхідності постійного удосконалення та впровадження нововведень для збереження конкурентоспроможності на ринку. Аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства є ключовим аспектом оцінки результатів його виробничої культури, тому проаналізуємо ключові показники ефективності виробничої діяльності. Цей процес дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, досягнуті цілі та загальний вплив виробничої стратегії на успішність підприємства. Основним етапом аналізу є визначення ключових показників ефективності, таких як продуктивність, якість виробленої продукції, витрати та рентабельність. Детальне вивчення цих аспектів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони виробничого процесу та розробити стратегії для їх поліпшення.

Аналіз діяльності підприємства розпочнемо з дослідження техніко-економічних показників діяльності підприємства (додаток А). За 2018-2022 рр. обсяг реалізації продукції збільшився з 109915 тис. грн. до 151132,9 тис. грн. або на 37,5%, хоча за останній рік відбулось скорочення обсягів реалізації на майже 13%, що пов'язано із погіршенням ринкової кон'юнктури. Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу знаходилась на рівні 230-233

працівників, одночасно спостерігається зростання оплати праці, що привело до зростання фонду оплати праці у 2,1 рази. Можемо констатувати, що середня заробітна плата по підприємству знаходиться на рівні мінімальною, що свідчить про недостатню економічну ефективність діяльності та неспроможність підприємства виплачувати гідну заробітну плату, не нижче за середню по м.Хмельницькому.

Підприємство було прибутковим протягом останніх років, однак рівень прибутковості суб'єкта господарювання знижується. Так у 2018 р. на підприємстві було отримано прибуток в розмірі 3982 тис грн., а у 2022 р. суб'єкт господарювання отримав прибутки в сумі лише 2471 тис. грн., що на майже втричі менше рівня базового року. Це відобразилось на динаміці показників рентабельності. Так у 2018 р. рентабельність продукції складала 4,8%, а рентабельність у 2022 р – 1,9%, у 2022 р. – 2,1%. Практично аналогічні тенденції спостерігаються при аналізі рентабельності витрат. Зважаючи на тенденції підприємству необхідно вживати заходи пов'язані із зростанням обсягів виробництва прибуткової продукції та скороченням витрат.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних засобів порівняно з базовим роком (у 2019 р. – на 14%, у 2020 р. - на 41%, 2021 р. – на 3%, 2022 р. – на 26%). Таке зростання середньорічної вартості основних засобів зумовлено придбанням у 2020 р. значної частини машин і обладнання. Збільшення обсягів виробництва продукції вищими темпами порівняно із збільшенням середньорічної вартості основних засобів зумовило зростання фондівіддачі у 2020 р. порівняно з 2019 р – на 17,6%, а у 2021р. мали місце зворотні тенденції, так фондівіддача скоротилась на 13,21% та на 18% у 20221 р., що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів через зниження темпів виробництва та реалізації продукції.

Розглянемо стан використання ресурсів на ТОВ «Нейл» як одного з індикаторів виробничої культури. Проаналізуємо показники стану та ефективності використання основних засобів (табл.2.1).

Таблиця 2.1 Динаміка показників руху та стану основних фондів

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту 2022 р. до 2018 р., %
1. Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	18164	24357	25176	32292	32721	180,1
2. Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	24357	25176	32292	32721	35901,5	147,4
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	6348	939	7266	702	4558,2	71,8
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	155	120	150	273	1377,70	888,8
5. Сума нарахованого зносу, тис. грн.	13067	15305	18288	21341	24369,3 0	186,5
6. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,54	0,61	0,57	0,65	0,68	126,5
7. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,46	0,39	0,43	0,35	0,32	69,3
8. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,26	0,04	0,23	0,02	0,13	48,7
9. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	0,00	0,01	0,01	0,04	493,4
10. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,25	0,03	0,22	0,01	0,09	34,8
11. Середньорічна вартість основних засобів (за первісною вартістю), тис. грн.	21260,5	24766,5	28734	32506,5	32506,5	152,9
12. Середньорічна вартість виробничого обладнання (за первісною вартістю), тис.грн.	12406,5	15833	22691	22803	24805,1	199,9
13. Питома вага активної частини основних фондів,%	58,35	63,93	78,97	70,15	76,31	130,8
14. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	229	225	234	233	232	101,3
15. Чистий прибуток, тис. грн.	3982,0	3654,0	2971,0	2701,0	2470,8	62,0
16. Фондовіддача, грн./грн.	5,17	5,25	6,17	5,35	5,35	103,5
17. Машиновіддача, грн./грн.	8,86	8,21	7,81	7,63	6,09	68,8
18. Фондомісткість, грн./грн.	0,19	0,19	0,16	0,19	0,19	96,6
19. Фондоозброєність, тис.грн./особа	92,84	110,07	122,79	139,51	140,11	150,9
20. Технічна озброєність, тис.грн./особа	54,18	70,37	96,97	97,87	106,92	197,4
21. Рентабельність основних засобів,%	32,10	23,08	13,09	11,84	9,96	31,0

Примітка. Розраховано автором на основі [1-5; 21-25].

Ефективне використання ресурсів є важливим елементом виробничої культури. Дані таблиці 2.1 свідчать, що сума зносу основних засобів у 2022 р. порівняно із 2018 р. зросла на 86: що безумовно є негативним явищем, оскільки відображає значний рівень «старіння» обладнання. Це відбилось на зростанні коефіцієнту зносу (на 26,5%) основних засобів та зниженні коефіцієнта придатності основних засобів. Значення коефіцієнту зносу та придатності свідчать про достатньо високий рівень старіння обладнання. Крім того, спостерігається зниження рівня оновлення основних засобів: у 2018 р. основні засоби оновлені на 26% (максимальне оновлення за 5 років), у 2019 р. - лише на 3,73%, у 2020 р. – на 22,5%, а у 2021 р. лише на 2,15%, хоча за 2022 р. було введено основних засобів на 4558 тис.грн., що призвело до зростання коефіцієнта оновлення. Динаміка зазначених показників відобразилась на рівні приросту основних засобів. Так у 2018 р. приріст становив 25%, а у 2022 р. – 9%. З даної таблиці видно, що фондovіддача зменшується у 2022 р. порівняно із 2018 р., що є негативним явищем, оскільки свідчить про зниження частки виготовленої продукції, що припадає на 1 грн. вартості основних фондів. Це відображається і на фондомісткості продукції.

Тенденцію до зростання (на 51%) має фондоозброєність, що пов'язано із зростанням вартості основних засобів. Змінюється рентабельність основних фондів. Так, у 2018 р. рентабельність їх використання становила 32%, а у 2021 р. рентабельність скоротилась до 8,31% та до 9,96% у 2022 р. Таким чином, проаналізувавши показники, можна стверджувати, що на підприємстві знижується ефективність використання основних засобів. Однак, наявні потужності підприємство використовує не повністю, що свідчить про можливість нарощування обсягів виробництва.

Розглянемо структуру оборотних активів як складової оцінки якості виробничих процесів ТОВ «Нейл» (рис. 2.1).

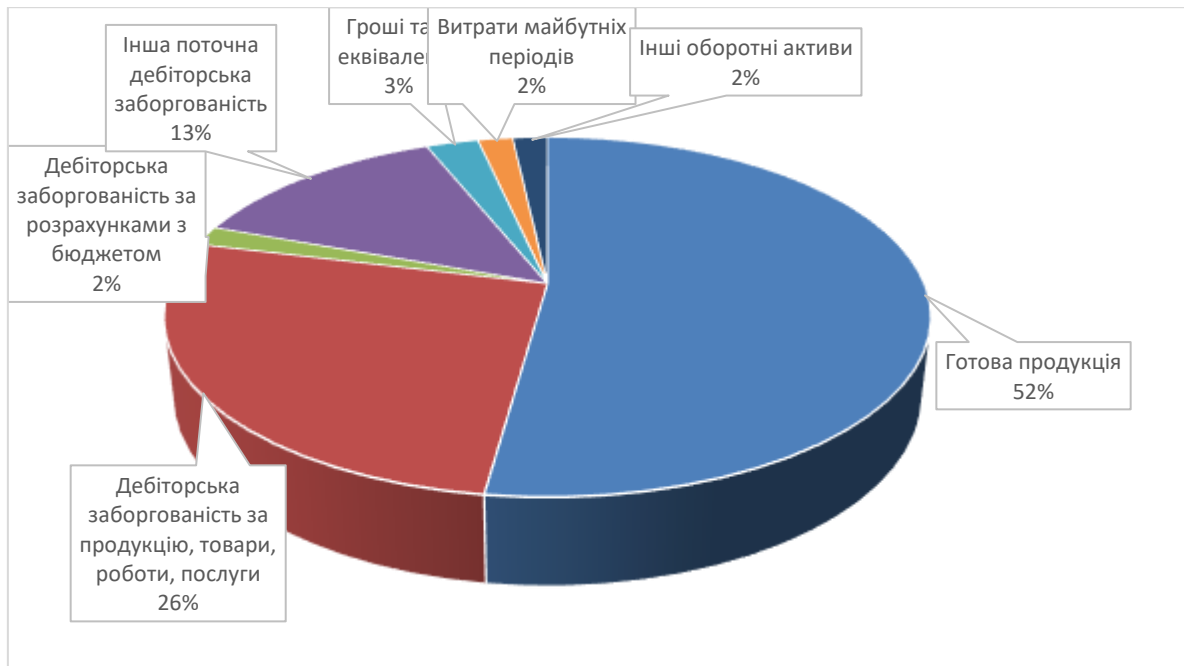


Рисунок 2.1. Структура оборотних активів ТОВ «Нейл» у 2022 рр., %
Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Станом на кінець 2022 року ТОВ «Нейл» володіло оборотними активами вартістю 53 785,2 тис. грн., порівняно з 2019 роком (54 274 тис. грн.) вони зменшились. Оскільки кількість запасів та грошових коштів зменшилася, але не значну суму, це говорить про задовільне забезпечення виробництва запасами, що збільшує його масштаби, а також про стабільне матеріальне забезпечення у вигляді грошових коштів. Щодо дебіторської заборгованості, то можемо ствержувати, що її стан погіршився, а це свідчить про ненадійність контрагентів, котрі не погашають швидко свої борги перед ТОВ «НЕЙЛ».

Визначимо динаміку показників ефективності використання оборотних активів (табл. 2.2). Як негативну тенденцію необхідно відзначити скорочення коефіцієнту оборотності оборотних засобів на 0,83, що свідчить про зниження ефективності їх використання. Поряд зі зростанням обсягів виробництва повільнішими темпами це спричинило зростання періоду оборотності оборотних активів на 30 днів у 2022 р. порівняно із 2019 р. Це означає середній період від витрачення оборотних засобів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію і має зменшуватися. Тому наявна тенденція не підприємстві характеризується як критична.

Таблиця 2.2 Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «Нейл» за 2018-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018р., (+/-)
		2018	2019	2020	2021	2022	
1.	Чистий дохід, тис. грн.	10991 5	12992 4	17727 0	17404 3	15113 2,9	41217,9
2.	Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	33 735	42 264	48269	53513, 5	53269	19534,0
3.	Чистий прибуток, тис. грн.	3982	3 654	2 971	2701	2470,8	-1511,2
4.	Коефіцієнт оборотності активів	16,55	8,08	1,33	1,46	1,31	-15,2
5.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	22,05	20,43	57,08	25,09	19,69	-2,4
6.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	16,55	17,86	18,29	17,17	14,13	-2,4
7.	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	22,05	20,43	19,95	21,26	25,84	3,8
8.	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	16,6	18,25	6,39	14,55	18,54	1,9
9.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,12	3,24	3,38	3,86	3,52	0,4
10.	Рентабельність оборотних активів, %	11,80	8,65	6,16	5,05	4,64	-7,2

Примітка. Розраховано автором на основі [1-5; 21-25].

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості демонструє тенденцію до зниження майже втричі і означає уповільнення оборотності позикових коштів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також зменшується, що означає зменшення заборгованості дебіторів перед підприємством і зменшення відволікання частини коштів з високоліквідних активів. Пов'язаними із попередніми коефіцієнтами є показники строку погашення кредиторської та дебіторської заборгованості. Так строк погашення

кредиторської заборгованості збільшується на 12 дні, що, безумовно, є негативним явищем. Натомість строк погашення дебіторської заборгованості збільшується на 5 днів, що позитивно характеризує роботу підприємства з боржниками. Рентабельність оборотних засобів у 2018 р. становила 11,8 %, у 2022 році було скорочення до 4,64%.

Таким чином, спостерігається зниження ефективності використання оборотних активів підприємства, що характеризує погіршення ділової активності, що підтверджується зниженням обсягів реалізації.

Для вивчення кадрового забезпечення як складової виробничої культури підприємства, необхідно ознайомитись із чисельністю та рухом персоналу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Забезпеченість підприємства та трудовими ресурсами та їх рух

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2018р., (+/-)
Чисельність персоналу, всього	225	234	233	233	232	7
Прийнято працівників, осіб	10	100	12	10	8	-2
Вибуло працівників, всього, осіб, з них	14	91	13	10	9	-5
за власним бажанням	14	85	13	10	9	-5
з причин скорочення штатів	0	4	0	0	0	0
за порушення трудової дисципліни	0	2	0	0	0	0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,044	0,427	0,052	0,043	0,034	-0,01
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,062	0,389	0,056	0,043	0,039	-0,023
Коефіцієнт плинності кадрів	0,062	0,372	0,056	0,043	0,039	-0,023

Примітка. Розраховано автором на основі [1-5; 21-25].

З даних таблиці 1.2 видно, що протягом останніх років чисельність працюючих зменшилась на 7 осіб. За 2022 р. на підприємство була прийнято на 10 осіб менше ніж у 2018 р. Проведені розрахунки коефіцієнтів свідчать про зниження плинності кадрів на підприємстві, що є позитивною тенденцією. Так

за останній рік особовий склад організації оновився на 3,4%, вивільнення становило 3,9% від загальної чисельності працюючих. Такі цифри свідчать про відносну стабільність колективу організації.

Таким чином, нами здійснено аналіз окремих складових виробничої культури, зокрема щодо використання наявних ресурсів. Це дозволяє зробити висновки про можливості нарощування виробництва, адже наявні потужності задіяні не повною мірою через недостатню прибутковість діяльності, зниження за звітний період обсягу реалізації в наслідок зменшення замовлень, зростання витрат тощо. Аналіз використання ресурсів є важливою складовою виробничої культури підприємства, визначаючи ефективність його операцій та конкурентоспроможність на ринку. Спрямована на оптимальне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів, ця аналітика дозволяє управлінцям отримувати інсайти для прийняття рішень, спрямованих на підвищення продуктивності та зниження витрат. Підприємства, які враховують аспекти використання ресурсів у своїй культурі, активно шукають можливості для оптимізації процесів, раціоналізації витрат та вдосконалення стратегій управління. Аналіз дозволяє визначити найбільш важливі напрями для інвестування та розвитку, сприяючи створенню ефективної та стійкої виробничої культури на підприємстві.

2.2. Оцінка культури виробництва на ТОВ «Нейл»

Організаційна структура управління культурою виробництва на підприємстві визначається рядом ключових функціональних посад та їх взаємодії (табл.2.3).

Керівництво підприємства відіграє ключову роль у створенні та управлінні культурою виробництва, визначаючи стратегічні напрями та цінності, які спрямовані на досягнення успіху. Керівництво має відповідальність розробки та впровадження стратегічних ініціатив, спрямованих на формування позитивної виробничої культури.

Таблиця 2.3. Організаційна структура управління культурою виробництвом на ТОВ «Нейл»

Посада	Обов'язки та функції
Директор	Визначення стратегії та візії культури виробництва.
	Розробка політик та цілей, спрямованих на культурне вдосконалення.
	Забезпечення внутрішнього впровадження та дотримання культурних стандартів.
	Керівництво командою для створення сприятливого виробничого середовища.
Інженер з техніки безпеки	Моніторинг дотримання виробничих норм та стандартів з охорони праці.
	Впровадження програм безпеки для забезпечення здоров'я та безпеки працівників.
	Надання консультацій та інструктажу щодо використання безпечних технологій та обладнання.
	Участь у розслідуванні інцидентів та вдосконалення систем безпеки.
Начальник виробництва	Планування та організація виробничих процесів.
	Забезпечення ефективного використання ресурсів та обладнання.
	Керівництво виробничим персоналом та контроль виконання виробничих завдань.
	Впровадження та підтримка ініціатив для поліпшення виробничих практик та культури виробництва.
Начальники цехів	Організація роботи в межах свого цеху та забезпечення високої продуктивності.
	Контроль за виконанням технічних завдань та стандартів якості.
	Участь у вирішенні виробничих та організаційних питань в рамках власного цеху.
	Співпраця з іншими підрозділами для досягнення загальних цілей підприємства.

Примітка. Систематизовано автором.

Директор виступає керівником, що визначає стратегічні цілі та цінності, що формують основу культури виробництва. Інженер з техніки безпеки відповідає за безпеку та створення безпечного робочого середовища, яке є важливою складовою культури виробництва. Начальник виробництва забезпечує ефективність виробничих процесів та керує виробничим персоналом, впроваджуючи стратегії для поліпшення культури виробництва. Начальники цехів відповідають за конкретні виробничі підрозділи, сприяючи інтеграції культурних цінностей в їхню діяльність. Взаємодія цих рівнів управління створює цілісну культурну платформу, спрямовану на досягнення

спільних виробничих та стратегічних метоцілей підприємства. Ця організаційна структура дозволяє ефективно управляти та розвивати культуру виробництва, покращуючи якість робочого середовища та стимулюючи підвищення продуктивності.

Для комплексної оцінки умов праці, виробничого середовища та трудового процесу, а також впливу супутніх соціально-економічних факторів на здоров'я та працездатність працівників під час їхньої трудової діяльності, проводиться атестація робочих місць.

Атестація робочих місць за умовами праці це система періодичного оцінювання і дослідження конкретного робочого місця на наявність шкідливих та небезпечних факторів у виробничій сфері та трудовому процесі, які можуть впливати на здоров'я та працездатність працівників під час їхньої трудової діяльності [48]. Мета атестації полягає у приведенні умов праці у відповідність з вимогами законодавства з охорони праці, розробленні заходів для поліпшення трудових умов та забезпеченні працівників пільгами і компенсаціями за роботу в умовах, що вважаються несприятливими.

Атестація робочих місць на ТОВ «Нейл» здійснюється за такими етапами: створення атестаційної комісії та визначення її завдань, складу; формування атестаційною комісією всієї потрібної правової й нормативно-довідкової бази; дослідження факторів виробничого середовища і трудового процесу; оцінюванню робочого місця за умовами праці; підведення підсумків, оформлення результатів атестації робочих місць за умовами праці. За результатами атестації складається перелік робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, працівникам яких підтверджено право на пільги й компенсації, передбачені законодавством; пропонується встановити пільги й компенсації за рахунок коштів підприємства; з несприятливими умовами праці, на яких необхідно здійснити першочергові заходи з їх поліпшення.

Слід відмітити, що атестація робочого місця не враховує всі аспекти культури виробництва, включаючи культуру умов праці, культуру засобів

праці та трудового процесу, культуру міжособистісних відносин, культуру управління та культуру працівника (табл.2.4).

Таблиця 2.4. Співвідношення процедури атестації робочого місця та управління культурою виробництвом на ТОВ «Нейл»

Аспекти культури виробництва	Взаємозв'язок з атестацією робочого місця
Культура умов праці	Атестація може враховувати лише технічні та фізичні аспекти умов праці, не оцінюючи загальної культури та ставлення до безпеки та комфорту працівників.
Культура засобів праці та трудового процесу	Атестація фокусується на технічних параметрах та умовах роботи, інколи не враховуючи культурні аспекти використання засобів праці та організації трудового процесу.
Культура міжособистісних відносин	Атестація не оцінює динаміку та якість взаємин між працівниками, що може значно впливати на атмосферу робочого місця та ефективність колективу.
Культура управління	Атестація може не враховувати ефективність управлінських практик та стиль керівництва, що може впливати на організаційну культуру та продуктивність.
Культура працівника	Атестація фокусується на умовах роботи та результативності, не оцінюючи особистісні якості працівників та їхній внесок у культуру підприємства.

Примітка. Систематизовано автором.

На основі наведених аспектів культури виробництва та їхнього відношення до атестації робочих місць демонструє, що процес атестації, хоча і важливий для оцінки технічних та фізичних умов праці, не враховує всіх аспектів робочого середовища та взаємин між працівниками. Культурні аспекти, такі як комунікація, мотивація, лідерство та організаційна культура, можуть залишатися поза межами оцінки під час атестації. Це може призвести до недоліків у визначенні та реалізації стратегій покращення умов праці та підвищення ефективності виробництва. Тому важливо враховувати ці аспекти під час проведення атестації та розробки поліпшень у робочому середовищі. Це допоможе створити сприятливу атмосферу на робочому місці, підвищити задоволеність працівників та покращити загальну продуктивність підприємства. Такий підхід сприятиме забезпеченню гармонійних відносин у колективі та досягненню успіху на підприємстві.

Комплексна оцінка культури виробництва на підприємстві включає розгляд чотирьох ключових блоків, що формують основні аспекти

організаційного середовища. Орієнтація виробництва на споживача визначається не лише здатністю компанії задовольняти потреби клієнтів, але і глибиною зворотного зв'язку та активної взаємодії зі споживачами, що визначає рівень адаптації до їхніх очікувань. Бездефектне виробництво виступає як невід'ємна частина культури виробництва, оскільки його успішність визначається ефективністю системи контролю якості та постійним прагненням до вдосконалення процесів виробництва для уникнення дефектів та підвищення рівня якості. Безперервне покращення якості виробничих процесів є важливим елементом культури, оскільки воно вимагає постійної ініціативи у впровадженні нових методів, навчанні персоналу та створенні сприятливого середовища для інновацій та креативності. Взаємовигідні трудові відносини стають фундаментальним елементом культури виробництва, оскільки їхній успіх базується на взаєморозумінні, взаємовірі та взаємопідтримці між управлінням та персоналом, що призводить до підвищення мотивації та продуктивності працівників. Ці блоки взаємодіють, створюючи гармонійне виробниче середовище, сприятливе для досягнення стратегічних цілей та стабільного розвитку підприємства.

В попередньому розділі нами розглянуто окремі кількісні показники оцінки в напрямку покращення якості виробничої діяльності ТОВ «Нейл». Доповнимо таку оцінку якісними показниками, які отримуємо методом опитування. Нами було опитано 150 працівників, з них 20 – адміністративно-управлінського. На рисунку 2.2 видно показник параметрів, що відповідає за підтримку раціональних трудових відносин. Параметр, який складає культуру виробництва «раціонально трудові відносини», має середній показник. У даному випадку ми розглядаємо часткові показники «рівень комунікації між учасниками виробничого процесу», «довіра між учасниками виробничого процесу», «обмін досвідом між учасниками виробничого процесу». За даними параметрами, що характеризують раціональні трудові відносини, спостерігається високий показник, оскільки, у процесі виробництва кожного виробу задіяно безліч співробітників із різних виробничих підрозділів. Між

цими працівниками відбувається встановлення довірчих відносин, вони обмінюються досвідом, відповідно між ними налагоджуються взаємини.



Рисунок 2.2 Рівень параметрів, що характеризує раціональні трудові відносини

Примітка. Складено автором за даними проведеного опитування.

Розглянемо складову культури виробництва «безперервне вдосконалення якості виробничих процесів» (рис. 2.3).

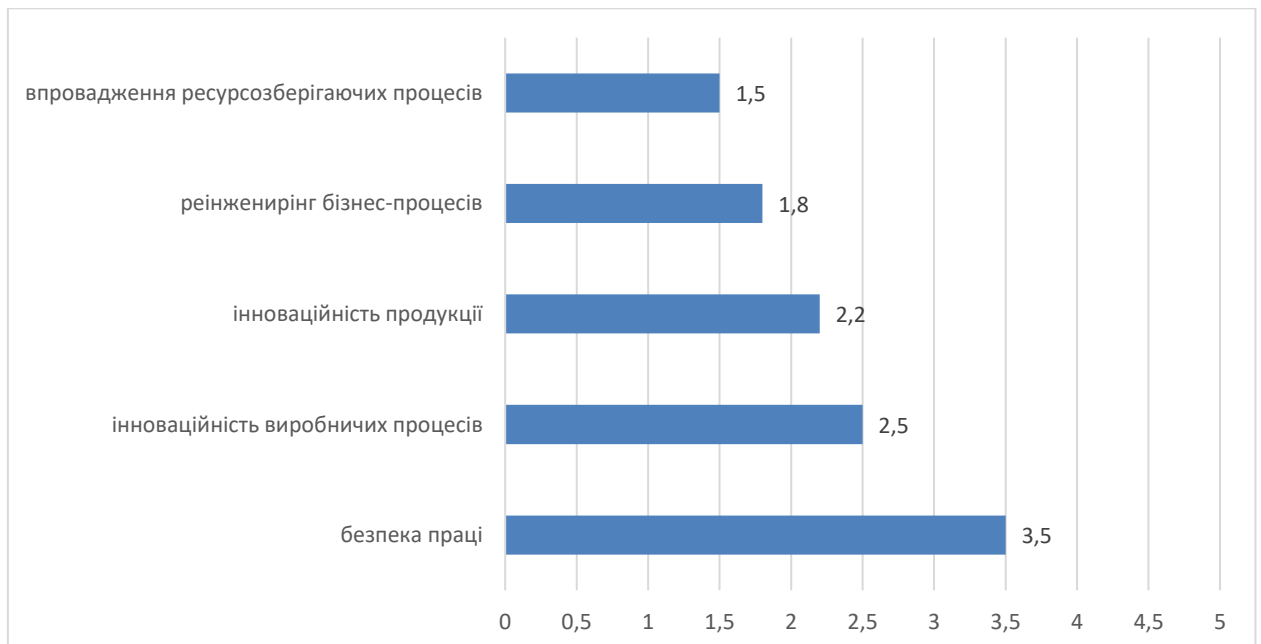


Рисунок 2.3 Рівень параметрів, що характеризує складову культури виробництва «безперервне вдосконалення якості виробничих процесів»

Примітка. Складено автором за даними проведеного опитування.

Загалом, підприємство має невисокий показник параметрів по даній складовій. Це можна пояснити невисокою креативністю виробничого процесу. Підприємство має низькі значення за всіма параметрами, особливо "зростання інноваційної діяльності". Це пов'язано з тим, що продукція, що випускається нова, не є інноваційною чи технологічно складною, не виробляється по індивідуальним замовленням.

Розглянемо складову культури виробництва організації «орієнтація виробництва на споживача» (рисунок 2.4).

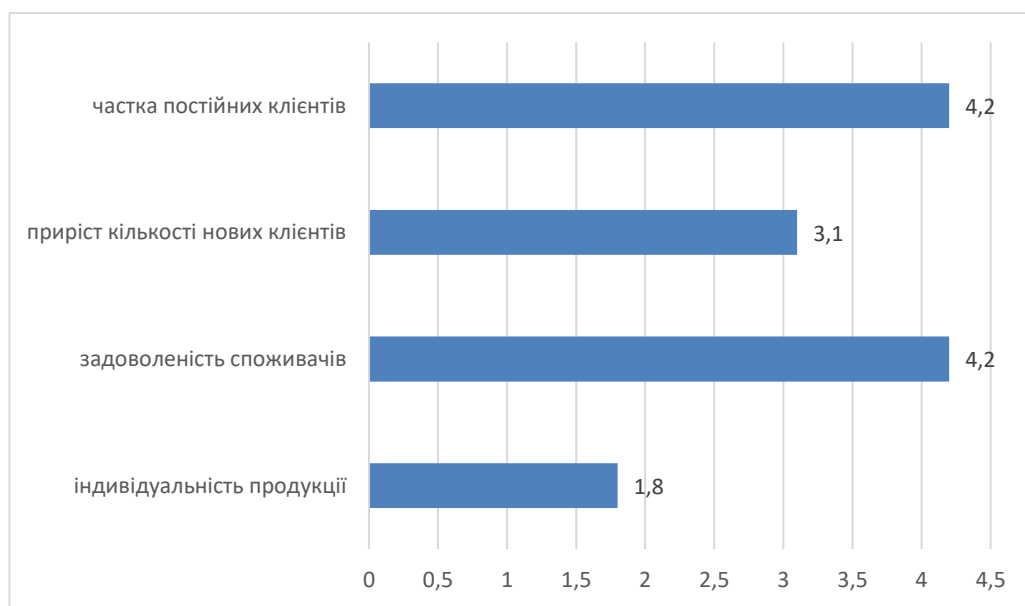


Рисунок 2.4 Рівень параметрів, що характеризує складову культури виробництва «орієнтація виробництва на споживача»

Примітка. Складено автором за даними проведеного опитування.

Складову культуру виробництва частина «орієнтація виробництва на споживача» досягає низького рівня для підприємства. Підприємство має постійних покупців, але частка нових клієнтів є малою. Продукція не виробляється по індивідуальним замовленням, що дозволяє підприємству економити ресурси, але при цьому не забезпечується індивідуалізація.

Розглянемо складову культури виробництва «бездефектне виробництво». Ця складову культури виробництва досягає найбільшої

загальної оцінки проти інших складових, адже на підприємстві забезпечується належним контроль якості продукції (рис.2.5).



Рисунок 2.5 Рівень параметрів, що характеризує складову культури виробництва «бездефектне виробництво»

Примітка. Складено автором за даними проведеного опитування.

Порівняння значень складових культури виробництва (рис.2.6) відображає диференціацію значень, що показує найбільше відставання по напрямку «Безперервне покращення якості виробничих процесів», зокрема через низьке значення інноваційності та ресурсозберігаючих технологій. Найвищий бал отримав напрям бездефектне виробництво як результат ефективної системи контролю якості на підприємстві.

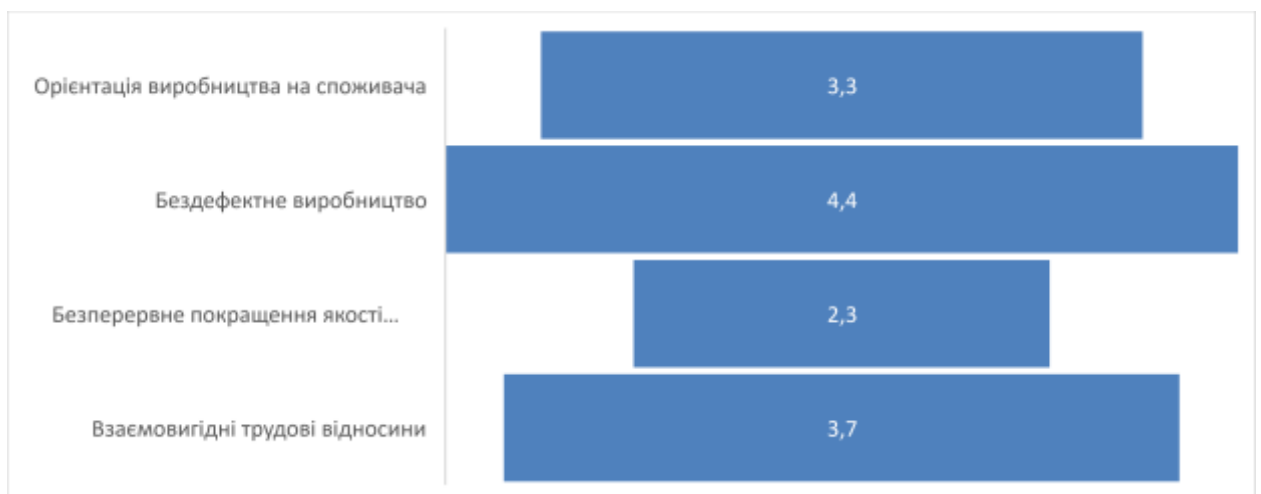


Рисунок 2.6. Порівняння значень складових культури виробництва
Примітка. Складено автором на основі 2.2-2.5.

З вище представлених рисунків та за значеннями проведеного аналізу, можна зробити такі висновки: на даному промисловому підприємстві показник культури виробництва має середнє значення. Виходячи з цього, необхідно створити певну модель удосконалення культури виробництва у ТОВ «Нейл», націлену на підвищення факторів її розвитку. Як показує зарубіжний досвід, така модель ґрунтується на впровадженні принципів ощадливого (Lean) виробництва. Розглянемо готовність підприємства ТОВ «Нейл» до впровадження такого підходу.

Працівників, що попали під опитування, було задано питання «Чи відома Вам концепція ощадливого виробництва (LEAN-production)?» 72% працівників відповіли на запитання негативно (рис. 2.7).

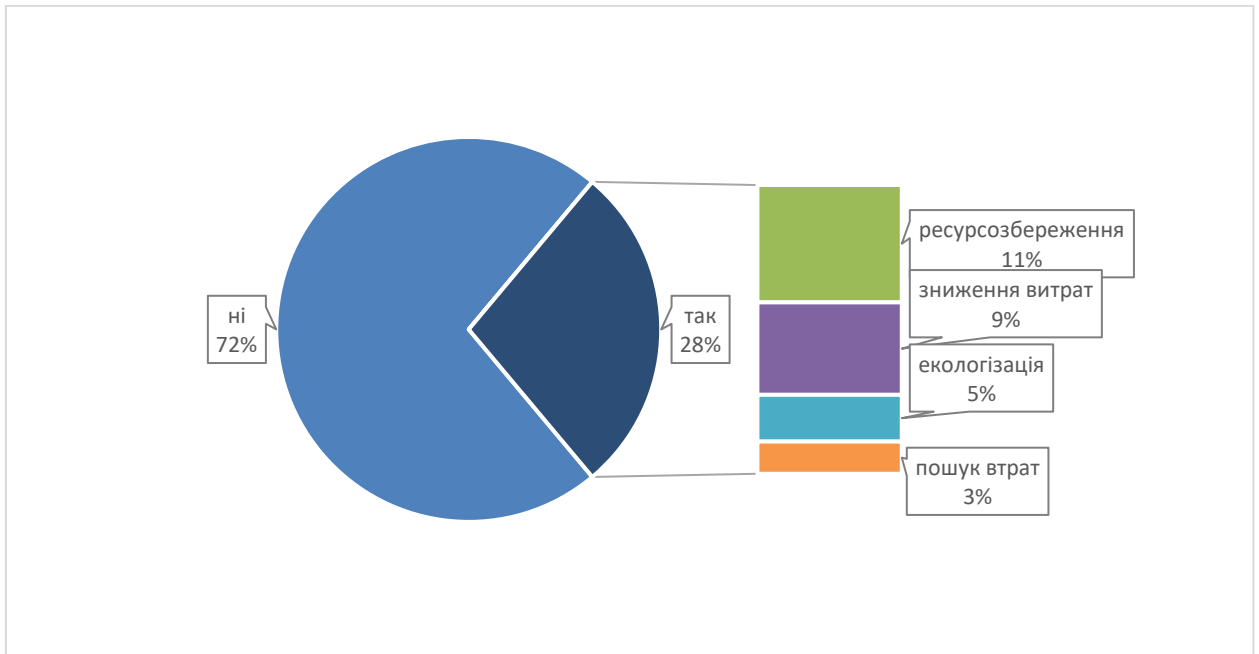


Рисунок 2.7. Розуміння працівниками ТОВ «Нейл» концепції ощадного (Lean) виробництва

Примітка. Складено автором на основі опитування.

З 28% опитаних, що відповіли позитивно, 11% пов'язують цей термін виключно із ресурсозбереженням, 9% - асоціюють цей підхід із зниженням витрат, 5% впевнені, що мова йде про екологізацію виробництва, 3% - вказали на концепцію як пошуку втрат за різними напрямками. Таким чином, можемо констатувати низьку обізнаність працівників ТОВ «Нейл», у тому числі

керівників підприємства щодо сутності ощадного (Lean) виробництва, її переваг для підприємства та можливостей впровадження.

Для оцінки готовності підприємства до ощадливого виробництва пропонуємо використання колеса ощадливого виробництва. Колесо ощадливого виробництва включає стратегічний трикутник, інтелектуальний, виробничий та ресурсний [20]. Кожен із цих трикутників показує проблеми та можливості розвитку ощадливого виробництва у відповідних сферах (табл.2.5).

Таблиця 2.5 Колесо ощадливого виробництва: параметри та показники

Найменування трикутника	Показники оцінки	Бали
Стратегічний трикутник	Наявність стратегічного управління	3,5
	Наявність філософії ощадливого виробництва	1,1
	КРІ – ключові показники ефективності	2,4
Інтелектуальний трикутник	Залучення вищого керівництва	3,4
	Згуртованість співробітників	4,1
	Наявність та якість кайдзен-пропозицій	2,9
Виробничий трикутник	Наявність 5S	2,9
	Зниження втрат	3,2
	Використання системи витягування	1,6
Ресурсний трикутник	Вивчення вимог споживачів	3,8
	Підвищення якості продукції	4,5
	Робота з постачальниками та дилерами	4,6

Джерело: [].

Для оцінки факторів ощадливого виробництва на підприємстві можна використовувати підхід, наведений у додатку Б. Відповіді на питання оцінюються в балах від 0 до 3, де 0 – це відсутність ознаки, 1 бал – робота ведеться на вкрай низькому рівні, відсутність результату, 2 бали – робота ведеться, результати є, але присутні резерви з активізації діяльності, 3 бали – активна робота, постійне вдосконалення діяльності у цьому напрямку.

Результати опитування, переносяться в таблицю 2.3 та підсумовуються, результати підсумовування відзначаються на рис.2.8, де в ідеалі має вийти колесо, а на практиці - виходить якась інша фігура, яка свідчить про необхідності активізації роботи з окремих напрямів.



Рисунок 2.8. – Колесо ощадливого (Lean) виробництва для ТОВ «Нейл»

Примітка. Складено автором на основі табл.2.3.

До найнижчих показників ощадливого виробництва відносяться «використання системи витягування», «наявність філософії ощадливого виробництва» та «ключові показники ефективності». Показника «наявність філософії ощадливого виробництва» відображений через використання принципів концепції та навчання лідерів підприємства з розвитку виробничої системи. На ТОВ «Нейл» відсутні принципи розвитку виробничої системи в концепції ощадливого виробництва та показників ефективності реалізації проектів, що також є одним із необхідних напрямів удосконалення діяльності.

Використання системи ощадливого виробництва передбачає перехід підприємства на новий, якісніший рівень, що вимагає залучення у процес усіх працівників. При цьому активна участь забезпечується як матеріальними стимулами (за впроваджені чи затверджені до впровадження пропозиції), так і нематеріальними (наприклад, можливістю участі у управлінні підприємством, реалізацією своїх ідей, кар'єрним зростанням тощо) [33]. Це має стати окремим

напрямом удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу, що діє на підприємстві.

Необхідність розвитку ощадливого виробництва стає особливо важливою за сучасних умов розвитку вітчизняної економіки. Пропоновані заходи щодо розвитку ощадливого виробництва забезпечать реалізацію потенціалу підприємств та організацій, досягнення якісно нового рівня продукції, що випускається, формування ділової репутації підприємств як виробників продукції, що відповідає світовим аналогам.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ ВИРОБНИЦТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Організаційне забезпечення управління культурою виробництва на промисловому підприємстві

Напрями удосконалення управління культурою виробництва на підприємстві є ключовими для забезпечення ефективності та стійкості виробничого процесу. По-перше, важливо акцентувати увагу на створенні та підтримці сприятливої організаційної культури, що сприяє співпраці, творчості та взаєморозумінню серед персоналу. Другим напрямком може бути розвиток системи мотивації працівників, включаючи винагороди, стимули та системи похвали, які сприяють підвищенню продуктивності та залученню персоналу до досягнення спільних цілей. Крім того, важливо звернути увагу на покращення умов праці та забезпечення безпеки праці, що сприяє збереженню здоров'я та підвищенню ефективності працівників. Одним з ключових напрямів може бути імплементація Lean-підходу, спрямованого на виявлення та усунення зайвих операцій та втрат у виробничому процесі. Також важливо розробляти та впроваджувати системи навчання та розвитку персоналу, що дозволяють працівникам набувати нові навички та вдосконалювати свою професійну компетенцію. Додатковим напрямком може бути збільшення відкритості та прозорості управління, що сприяє покращенню комунікації та взаєморозумінню між всіма рівнями підприємства. Необхідно також вдосконалювати системи зворотного зв'язку, які дозволяють працівникам висловлювати свої ідеї та спостереження щодо культурних питань. Такі заходи сприяють створенню атмосфери відкритості та співпраці, що сприяє подальшому розвитку підприємства.

На основі опрацювання теоретичних підходів до управління культурою виробництва та розгляду практичних аспектів здійснення на ТОВ «Нейл», можемо запропонувати наступні заходи удосконалення (табл.3.1).

Таблиця 3.1 Напрями удосконалення управління культурою виробництва на ТОВ «Нейл»

Напрямок удосконалення	Опис	Очікувані результати
Впровадження Lean-підходу	Зменшення зайвих витрат та оптимізація процесів за допомогою інструментів Lean-менеджменту.	Підвищення продуктивності, зниження часу циклу, зменшення витрат.
Створення мотиваційних програм	Розробка системи стимулювання працівників та підвищення їхньої продуктивності шляхом впровадження мотиваційних програм та премій.	Підвищення мотивації та задоволеності працівників, збільшення ефективності.
Розвиток корпоративної культури	Формування цінностей та стандартів, що сприяють покращенню співпраці, комунікації та підвищенню ефективності роботи колективу.	Підвищення командної працездатності, зменшення конфліктів, покращення організаційної культури.
Вдосконалення системи навчання та розвитку працівників	Впровадження системи постійного професійного розвитку та навчання персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до змін у виробничому середовищі.	Покращення навичок та знань персоналу, збільшення продуктивності роботи.
Збільшення відкритості та взаємодії між відділами	Створення умов для вільного обміну інформацією та ідей між різними відділами підприємства для забезпечення більшої співпраці та взаємодії.	Покращення комунікації та координації, інноваційний розвиток.
Впровадження системи зворотного зв'язку	Створення механізмів для збору та аналізу зворотного зв'язку від працівників щодо робочих процесів та культури підприємства для подальшого вдосконалення.	Підвищення задоволеності працівників, ідентифікація та вирішення проблем.
Запровадження аудиту виробничих процесів	Проведення систематичного огляду виробничих процесів для ідентифікації потенційних проблем та можливостей для оптимізації.	Виявлення ефективних стратегій оптимізації, зменшення виробничих витрат.

Примітка. Запропоновано автором.

Розвиток та зміцнення культури ощадливого виробництва є важливим ресурсом та регулятором управління формуванням культури виробництва. У таблиці 3.2 представлені основні проблеми, що перешкоджають

впровадженню концепції ошадливого виробництва на ТОВ «Нейл» та шляхи їх вирішення.

Таблиця 3.2 Проблеми, що перешкоджають сталому впровадженню концепції ошадливого виробництва на ТОВ «Нейл» та шляхи їх вирішення

Проблема	Рішення
Нерозуміння ролі культури виробництва та ошадливого виробництва	Керівництву організації насамперед необхідно почати зміни з себе. Методологія ошадливого виробництва має стати невід'ємною частиною корпоративної культури організації, оскільки будь-які технічні перетворення повинні супроводжуватись перетвореннями в управлінні. Проведення освітніх заходів серед персоналу та керівництва. Впровадження тренінгів та навчань з ошадливого виробництва.
Необхідність адаптації до умов організації	Підприємство повинне бути готовим адаптуватися для забезпечення своєї конкурентоспроможності та стійкості. Зміни в технологіях, ринковому середовищі та споживацьких уподобаннях вимагають постійного вдосконалення стратегій та процесів
Змінюються робочі місця, а мислення залишається тим самим	У новій виробничій системі мають описуватися моделі поведінки, які необхідні для успішної роботи у організації
Відсутність мотивації працівників	Необхідно переглянути політику компанії щодо оплати праці та преміювання, матеріального стимулювання. Забезпечення участі співробітників у процесі прийняття рішень. Комунікація та обговорення переваг та плюсів концепції. Впровадження тренінгів та навчань з ошадливого виробництва.
Недостатні ресурси для впровадження змін.	Раціоналізація витрат та оптимізація виробничих процесів. Отриманий результат у формі більш ефективного використання наявних ресурсів та матеріалів і буде джерелом фінансування. Окремі заходи не потребують капіталовкладень.

Примітка. Запропоновано автором.

Імплементація Lean-підходу включає в себе не лише усунення марнотратних елементів, а й створення культури постійного покращення та інновацій. Цей підхід акцентує на ефективному використанні ресурсів у всіх аспектах виробничого процесу, від постачання сировини до доставки готової продукції. Впровадження Lean-інструментів, таких як 5S, Kaizen, Kanban, допомагає упорядкувати робоче середовище, зменшити час переналадки

обладнання та оптимізувати потік матеріалів та інформації [40; 56]. Це відбивається на зниженні витрат, підвищенні якості продукції та скороченні часу виготовлення продукту. Результатом ефективної імплементації Lean-підходу може бути не лише збільшення прибутковості підприємства, але й підвищення задоволення клієнтів через швидку реакцію на їх потреби та вдосконалення якості обслуговування.

Послідовність впровадження проекту ошадливого (Lean) виробництва на ТОВ «Нейл» представлено у табл.3.3.

Таблиця 3.3. План впровадження проекту ошадливого (Lean) виробництва на ТОВ «Нейл»

№	Заходи	Очікувані результати	Строки	Відповідальні
1	2	3	4	5
1.	Створення комітету з ошадливого (Lean) виробництва	Визначення стратегій та напрямів впровадження Lean-підходу на підприємстві, організування такої діяльності, а також контроль за їхнім виконанням.	До __2024 року	Директор та заступники підприємства
2.	Навчання працівників	Отримання працівників необхідних практичних та теоретичних знань для впровадження технологій ошадливого виробництва, реалізації плану впровадження	До __2024 року	Комітет ошадливого (Lean) виробництва 3
3.	Залучення працівників до процесу оцінки стану справ та вироблення пропозицій щодо впровадження технологій ошадливого виробництва	Розробка інструментів участі працівників у процесі оцінки стану справ та вироблення пропозицій щодо поліпшень	Постійно	Комітет ошадливого (Lean) виробництва 3
4.	Інформування працівників про технології ошадливого виробництва	Створення системи оперативного інформування; підвищення рівня зацікавленості службовців у впровадженні підходів ошадливого виробництва: проведення дня інформування; розміщення на інформаційних стендах, офіційному сайті ТОВ «Нейл» матеріалів, що розкривають стратегію переходу на ошадливе виробництво; інформування про завдання та хід робіт з впровадженням ошадливого виробництва на оперативних нарадах	Постійно	Комітет ошадливого (Lean) виробництва 3
5.	Проведення аналізу діяльності ТОВ «Нейл»	Визначення напрямів діяльності ТОВ «Нейл» для відбору «пілотних» структурних підрозділів	До __2024 року	Комітет ошадливого (Lean) виробництва 3
6.	Розгляд пропозицій, що надійшли, щодо впровадження технологій ошадливого виробництва	Внесення на розгляд керівництву конкретних пропозицій про впровадження технологій ошадливого виробництва	По мірі надходження	Комітет ошадливого (Lean) виробництва 3

Продовж.табл.3.3

1	2	3	4	5
7.	Створення спеціальних «Кайдзен-команд» для реалізації пропозицій щодо покращення.	Реалізація «кайдзен командами» таких пропозицій. Аналіз та звіт про ефективності впровадження пропозицій щодо покращення	За необхідністю	Комітет ощадливого (Lean) виробництва 3
8.	Визначення «пілотних» структурних підрозділів, у яких буде відбуватись впровадження технологій ощадливого виробництва	Перелік «пілотних» структурних підрозділів	До__2024 року	Комітет ощадливого (Lean) виробництва 3
9.	Аналіз діяльності та визначення цільового рівня показників «пілотних» структурних підрозділів	Визначення процесів, що вимагають оптимізації. Встановлення цільового рівня показників «пілотних» структурних підрозділів	До__2024 року	Комітет ощадливого (Lean) виробництва. Керівники «пілотних» структурних підрозділів ТОВ «Нейл». 3
10.	Розробка проектів застосування технологій ощадливого виробництва	Розробка проектів застосування технологій ощадливого виробництва у ТОВ «Нейл».	До__2024 року	Комітет ощадливого (Lean) виробництва. Керівники «пілотних» структурних підрозділів ТОВ «Нейл». 3
11.	Впровадження практики «пілотних» структурних підрозділів у діяльність всього	Формування культури ощадливого виробництва, підвищення продуктивності праці у діяльності підприємства	з__2024 року	Комітет ощадливого (Lean) виробництва 3
12.	Розробки системи мотивації в рамках системи ощадливого виробництва	Розробка та затвердження Положення про мотивації учасників впровадження проектів застосування технологій ощадливого виробництва	До__2024 року	Комітет ощадливого (Lean) виробництва Директор підприємства. Бухгалтерія. 3
13.	Нагородження працівників, які внесли найбільший внесок у реалізацію технологій ощадливого виробництва	Підвищення зацікавленості працівників до участі в реалізації ощадливого виробництва	Щоквартально	Комітет ощадливого (Lean) виробництва 3

Примітка. Запропоновано автором.

Навчання персоналу ощадливому виробництву є важливим етапом впровадження Lean-підходу на підприємстві. Це включає організацію навчальних заходів та тренінгів з основ Lean-виробництва для всього персоналу. Під час такого навчання працівники отримують розуміння

принципів ефективного використання ресурсів та усунення марнотратних елементів у виробничому процесі. Результатом навчання є підвищення кваліфікації персоналу та готовності до впровадження Lean-ініціатив на практиці.

Навчання персоналу ощадливого виробництва на підприємстві ТОВ «Нейл» доцільно здійснювати, на наш погляд, у системі багаторівневого безперервного освіти, що включає підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та закріплення кадрового потенціалу.

На сьогодні багато освітніх платформ в Україні пропонують навчання у сфері ощадливого (Lean) виробництва, нами обрано декілька з визначенням їх орієнтовної вартості (табл.3.4).

Таблиця 3.4. Рекомендовані курси з навчання ощадливого виробництва

Назва курсу	Провайдер послуги	Вартість, грн.
Система 5С. Візуальне керування виробництвом. Навчальний курс для початківців із покроковим планом розгортання системи 5С (5S)	Business Process Improvement Group https://bpi-group.com.ua/uk/navchannya-treningi-ta-navchalni-programi-dlya-biznesu/sistema-5s-vizualne-keruvannya-virobnicztvom/	500-23900 грн
5S — організація робочого простору без втрат	Education.ua https://www.education.ua/trainings/75024/	10000-12000 грн
Система 5S організації робочих місць	Центр бізнес-технологій TOT https://www.tot.com.ua/5s-methodology	Від 4740 грн.
Впровадження технології 5S, LEAN (ощадливе виробництво)	UKRMARK https://ukrmark.com/ua/index.php?route=product/product&product_id=1717	Від 6500 грн.

Примітка. Систематизовано автором.

Цілями навчальних програм «Організація робочого простору за системою 5S» є:

- сформувані практичні знання та навички з організації безпечних, ергономічних та ефективних робочих місць;
- продовжити формування культури ощадливого виробництва;

– підвищити рівень залучення працівників до процесу безперервного вдосконалення.

Можемо сформувати паспорт знань та навичків, які має володіти працівник після навчання (табл.3.5).

Таблиця 3.5 Профіль знань та навичків фахівців у сфері ощадливого виробництва

Вимога	Зміст вимоги
Знати	<ul style="list-style-type: none"> – можливості та ефективність застосування методу 5S, передового досвіду у сфері організації робочого простору; – методи організації робочого простору; – вимоги до організації робочих місць, спеціалізацію та оснащення робочих місць; – основні документи в організації з реалізації методу 5S; – поняття «втрати» та способи їх уникнення та мінімізування; – процедури та інструменти системи 5S; – особливості 5S у підрозділах; – алгоритм впровадження системи 5S на виробництві та в підрозділах.
Вміти	<ul style="list-style-type: none"> – здійснювати організацію робочого простору в відповідно до вимог 5S; – впроваджувати процедури 5S; – розробляти та впроваджувати стандарти та інструкції щодо системі 5S; – працювати з інформаційними стендами; – застосовувати ефективні способи контролю та покращення застосування методу 5S; – застосовувати отримані знання на практиці.
Володіти	<ul style="list-style-type: none"> – інструментами та процедурами організації робітника простору за системою 5S; – навичками збору інформації про стан робочого місця та втрати робочої години; – навичками самостійної роботи в частині реалізації методом 5S.

Примітка. Запропоновано автором.

У сучасних умовах, що характеризуються високою динамікою зовнішніх змін, підприємства постійно впроваджують нові форми та методи організації та управління виробництвом з метою підвищення власної конкурентоспроможності. Раціоналізація у сфері управління та організації виробництва пов'язана зі зміною ціннісних установок та норм учасників виробничої мети підприємства, і призводять до опору з їхнього боку. Опір змінам є наслідком виникнення невідповідності культури виробництва вимогам, що пред'являються новими формами і методами організації виробництва. Проте, при проведенні організаційних змін необхідно

враховувати реакцію персоналу. Персонал організації може здійснювати опір, оскільки більшість людей прагнуть до стабільності та передбачуваності свого існування, побоюються революційних змін звичного способу життя і мають власну думку щодо реалізації обраної стратегії. Групи, поставлені перед необхідністю змін, стикаються з перспективою зміни неформальних зв'язків, каналів спілкування, поведінкових стереотипів та норм. Отже, вони також схильні до опору змін. Тим не менш, розвиток виробничої культури є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах для багатьох людей матеріальне стимулювання продовжує залишатися ключовим фактором. Для стимулювання в організації принципів ощадливого виробництва, і підвищення мотивації залучення працівників необхідно забезпечити виконання наступних умов [27]:

винагорода працівнику встановлюється на основі об'єктивної оцінки його праці;

механізми розрахунку розміру винагороди є прозорими і зрозумілими для кожного працівника, що бере участь у впровадженні ощадливого виробництва;

виплата винагороди здійснюється своєчасно, тобто найшвидшим чином після впровадження відповідних заходів.

Таблиця 3.6 містить алгоритм визначення винагороди для працівників, які розробляють або впроваджують заходи ощадливого виробництва, з урахуванням економічного ефекту від реалізації.

Питання мотивації та стимулювання впровадження принципів ощадливого виробництва, а також умови виплати винагород за впровадження заходів системи 5S, мають бути регламентовані в локальних нормативних актах підприємства, відповідних наказах, розпорядженнях та постановах. Крім мотиваційних заходів, слід також передбачити систему штрафів за ігнорування приписів та рекомендацій. Працівників підприємства не можна примусити до пошуку нових способів зменшення виробничих втрат, проте вони повинні дотримуватися політики підприємства щодо виробничої культури. Після ознайомлення працівників з обраними заходами ощадливого

виробництва, колектив підприємства зобов'язаний сприяти їх впровадженню.

Таблиця 3.6 Визначення розміру виплати винагород працівникам ТОВ «Нейл» за розробку та/чи впровадження принципів ощадливого виробництва

Критерій	Розмір виплати (у % до середньої заробітної плати працівника за останні 6 календарних місяців)		Умови виплати	Строки виплати винагороди
	за розробку	участь в впровадженні		
За фактичну економію від підвищення коефіцієнтів використання матеріалів, обумовлену конкретними організаційно-технічними заходами ресурсів :	20% 30% 50%	10% 15% 25%	Зростання обсягів виробництва продукції або зниження витрат на її виробництво. Зростання рентабельності	Одноразово, не пізніше трьох місяців з моменту впровадження
За сприяння в усуненні втрат, зниження браку тощо	до 50%	до 25%		
За сприяння в зниженні і переробці відходів виробництва	100%	до 30%		

Примітка. Запропоновано автором.

Отже, ефективний рівень мотивації для ощадливого виробництва на підприємстві можна досягти за умови належного підходу до матеріального стимулювання персоналу, який враховує індивідуальний внесок кожного працівника.

3.2. Практичні рекомендації щодо впровадження системи ошадливого виробництва на підприємстві

Впровадження системи ошадливого виробництва на вітчизняних підприємства часто являє собою неупорядкований та хаотичний процес, відсутня загальна система знань та сукупності застосовуваних методів та прийомів, теоретична база впровадження ошадливого виробництва наразі поки що не створено. У зв'язку з цим стає необхідним вивчення успішного досвіду впровадження інструментів ошадливого виробництва з метою визначення ефективності застосування інструментів ошадливого виробництва, у різних сферах діяльності. Щоб вирішити вищезгадану проблему, у роботі запропоновано алгоритм впровадження інструментів ошадливого виробництва, що включає шість основних етапів [11; 29]:

1. Визначення мети та розстановка пріоритетів.
2. Вивчення основ та правил ошадливого виробництва.
3. Визначення процесів та дій, що приносять цінність споживачеві.
4. Пошук «вузьких місць» у роботі.
5. Визначення проблем та інструментів для їх вирішення.
6. Застосування інструментів та моніторинг результатів.

Перший етап: Визначення мети та пріоритетів. Спрямований на визначення мети підприємства, залежно від того, що хоче отримати від застосування ошадливого виробництва, цілі можна розділити на кілька видів:

розвиток виробничої системи підприємства та підвищення її ефективності;

отримання економічного ефекту під час реалізації проектів, пов'язаних з ошадливим виробництвом;

- налагодження процесів компанії.

Після постановки мети слід розставити пріоритети для підприємства, що важливо в даний момент, скорочення часу виробництва чи собівартості продукції, поліпшення якості чи ефективності працівників тощо.

Другий етап: Вивчення основ та правил ощадливого виробництва.

Полягає у навчанні працівників основам ощадливого виробництва. Навчання персоналу робочих груп за принципами, методами, інструментами ощадливого виробництва проводиться з метою:

- ефективного просування стратегії та принципів ощадливого виробництва на різних управлінських рівнях підприємства;

- підтримки впровадження методів та інструментів ощадливого виробництва, скорочення часу впровадження та підвищення ефективності впровадження;

- загалом для підвищення ефективності робіт та отримання кращих результатів у галузі скорочення витрат на основі методів та інструментів ощадливого виробництва.

Навчання персоналу робочих груп спрямоване рішення наступних завдань [32]:

- підвищення компетенції персоналу в області ощадливого виробництва співробітників, що входять до робочих груп, для грамотної координації проекту, підготовки та побудови основ проекту, детального моніторингу реалізації проекту;

- можливість використання знань навчаним персоналом у ролі «вчителів якості», для навчання персоналу наступних рівнів управління за подальшого розвитку проекту;

- формування лідерів проекту або агентів змін впровадження ощадливого виробництва.

Третій етап: Визначення процесів та дій, що приносять цінність споживачеві. Перед тим, як визначити процеси, що приносять цінність споживачеві, важливо зрозуміти, що виробник не може точно знати всієї цінності виробленого продукту - він може лише припускати, яка це цінність. Цінність будь-якого продукту чи послуги визначає лише споживач. Для того, щоб зрозуміти цінність продукту, необхідно провести дослідження думок клієнтів, наприклад, у вигляді опитування. До того ж, той самий продукт чи

послуга можуть мати різну цінність у власних очах різних клієнтів. Щоб уточнити поняття цінності товару (послуги) необхідно розділити всіх клієнтів групи. Різні групи споживачів відрізнятимуться тим, як або для чого вони використовують продукт, що купується (послугу).

Четвертий етап: Пошук «вузьких місць» у роботі. Після того як були визначені процеси, що приносять цінність споживачеві, необхідно відобразити стан процесу на даний момент. Для цього, можна використовувати кілька інструментів – мережевий графік (дозволить знайти критичний шлях, який потрібно оптимізувати) або карту потоку створення цінності (дозволить відобразити ситуацію в даний момент, ідеальний стан та процес після оптимізації).

Для реалізації четвертого етапу алгоритму бажано використовувати карту потоку створення цінності, оскільки вона дає можливість одразу побачити вузькі місця потоку та на основі його аналізу виявити всі непродуктивні витрати та процеси, розробити план покращень. Карта потоку створення цінності або VSM (Value Stream Mapping) – це схема, що відображає кожен етап руху потоків матеріалів та інформації, необхідних для того, щоб виконати замовлення споживача.

Карта потоку створення цінності відображає стан потоку на певний час. Тому розрізняють карти різних станів [41]:

- минулого стану;
- поточного стану;
- цільового стану;
- стану довгострокової перспективи чи ідеального стану.

Картування потоку створення цінності включає такі етапи:

1. Документування картки поточного стану. На цьому етапі створюється докладний опис процесу створення якогось одного продукту (або сімейства продуктів) із зазначенням усіх операцій та станів, необхідного часу, кількості працівників, інформаційних потоків і т.д.

Карта поточного стану: дозволяє простежити поетапну зміну властивостей продукту; підтримує "повне" бачення компанії; показує взаємозв'язок людей, матеріалів та інформаційних потоків процесу; висуває на перший план і робить наочним втрати та перешкоди; формує стандарт для документування процесу; служить основою процесу безперервних удосконалень [47].

2. Аналіз потоку виробництва. Метою побудови карти поточного стану є виявлення: дій, що створюють будь-яку споживчу цінність; дій, які її не створюють.

З останніх дій деякі можуть бути необхідні і не можуть бути усунені, такі дії повинні бути максимально оптимізовані, інші можуть бути скорочені або оптимізовані (наприклад, транспортування чи складування). Для цього з'ясовуються вимоги замовника до якості та властивостей продукту. Визначаються характеристики продукту, які не можна змінювати ні за яких умов та характеристики, які можна змінити за погодженням. На підставі такої інформації можна точно визначити, де створюється споживча цінність.

3. Створення карти майбутнього стану. Карта майбутнього стану відображає ідеальний стан після проведення всіх намічених змін. Проводиться також виявлення прихованих втрат з метою їхнього подальшого усунення.

4. Створення карти ідеального стану. Стан потоку в ідеалі коли усунено всі можливі втрати та використано всі ресурси обладнання та персоналу. А також показники задоволеності клієнта, наприклад обсяги виробництва, ступінь задоволеності попиту, ритмічність постачання.

5. Розробка плану щодо поліпшення. Необхідно розділити картку майбутнього стану потоку створення цінності на сегменти чи області. Сфера процесу, що задає ритм: охоплює потік матеріалів і інформації між споживачем і процесом, що задає ритм. Ця область знаходиться в нижній течії потоку, і управління нею вплине на все процеси вищі за потоком у цьому потоці створення цінності.

Додаткові сфери: вище за потоком від сфери, що задає ритм процесу розташовані галузі матеріального та інформаційного потоку між системами витягування. Тобто кожен етап витягує системи у вашому потоці створення цінності зазвичай повідомляється з кінцем іншої сфери.

Після складання карти майбутнього стану необхідно скласти щорічний план удосконалення потоку створення цінності. В цьому сенсі слід чітко сформулювати [50]:

- що планується зробити і коли, крок за кроком;
- вимірні цілі;
- контрольні точки із зазначенням реальних кінцевих термінів та імен контролюючих працівників;
- визначення методів переходу до майбутнього стану.

Ключ до успішного використання щорічного плану вдосконалення потоку створення цінності полягає в інтеграції його в звичайну діяльність, особливо у складання бюджету. Це буде простіше для обох сторін – ініціатора витрат та того, хто дає дозвіл - як тільки всі звикнуть працювати з цим інструментом (тут карта потоку створення цінності виконує комунікативну роль).

П'ятий етап: Визначення проблем та інструментів для їх вирішення. Цей етап розпочнеться після визначення проблем у процесах. Враховуючи знайдені проблеми та поставлені пріоритети (етап 1), визначається комплекс інструментів, який можна використовувати для вирішення тієї чи іншої проблеми.

Відповідно до поставленої мети впровадження ощадливого виробництва, керівництво компанії має позначити пріоритети, які будуть направлені інструменти ощадливого виробництва. Як основні пріоритети виділено скорочення операційного циклу (час), збільшення продуктивності співробітників та ефективності обладнання, зниження браку та собівартості, яка має на увазі під собою комплексний вплив на пріоритети працівників, обладнання та брак. Для кожного пріоритету визначено комплекс інструментів

ощадливого виробництва, який необхідно застосувати для отримання позитивного результату. Цей перелік інструментів не є кінцевим чи повним.

Шостий етап: Застосування інструментів та моніторингу результатів. Останній етап є безпосереднім застосування інструментів ощадливого виробництва та подальший моніторинг результатів. Необхідно вибрати пілотну ділянку на підприємстві, наприклад, процес виробництва продукції, який приносить найбільше прибутку чи, навпаки, найпроблемнішу ділянку. Після отримання результатів, необхідно проаналізувати їх, у разі позитивних підсумків слід поширити отриманий досвід спочатку на кількох інших ділянках, а потім на всьому підприємстві. При незадовільному результаті, потрібно виявити причини неуспішного використання інструментів ощадливого виробництва, потім або продовжити використання за скоригованою програмою, чи припинити взагалі.

Для ефективного контролю ходу реалізації проектів потрібно проводити аудити проектів впровадження технологій ощадливого провадження, спрямовані на виявлення відповідності вимогам, до проектів, проектних завдань і планів робіт для прийняття своєчасних та обґрунтованих рішень щодо реалізації проектів та управління ними. Регулярні аудити проектів мають наводитись силами виробничих підрозділів, що реалізують проекти впровадження технологій ощадливого виробництва.

З метою полегшення дотримання та контролю змін було розроблено чек-лист (табл. 3.7)

Таблиця 3.7 Приклад чек-листу 5S аудиту на ТОВ «Нейл»

Потенційна проблема (невідповідність)	Критерій оцінки	Бал	Коментарі до проблеми	
			Короткий опис	Частота виникнення
1	2	3	4	5
1. Бруд, сміття, відходи, деталі на підлозі	Сміття немає	0	Уривки пакувального паперу на ділянці приймання, сміття за верстатами	До кінця зміни
	Загалом чисто, але сміття є	5		
	Скрізь бруд, сміття	10		
2. Устаткування має масляні течі, брудне	Устаткування чисте, течій немає	0	На 2-х одиницях з 34	Постійно
	До 1/10 частини обладнання брудне	10		
	Більше 1/10 частини обладнання брудне	15		

Продовж.табл.3.7

1	2	3	4	5
3. Розташування матеріалів, деталей, комплектуючих, інструментів, оснащення тощо не у відведених місцях	Все на своїх місцях і в порядку	0	Більшість інструментів, що використовуються робітниками	У процесі роботи
	До 1/10 частини предметів не на місцях	10		
	Понад 1/10 частини предметів не на місцях	15		
4. Відсутня необхідна інформація, засоби візуального управління (розмітка, стандарт робочого місця тощо)	Є вся необхідна інформація	0	Немає частини робочих інструкцій та розмітки	Постійно
	Є більше 50% необхідної інформації	5		
	Є менше 50% необхідної інформації	10		
5. Техніка безпеки не виконується, засоби індивідуального захисту відсутні	100% виконується	0	-	-
	1 або більше випадків не відповідності	15		
6. Є обладнання, пристрої та оснащення, що не використовується,	Все обладнання в зоні використовується	0	-	-
	1-5 одиниць не використовується	5		
	Не використовується більше 5 одиниць	10		
7. Відсутня або несправність необхідного інструменту	Є і справний весь інструмент	0	На робочому місці №2 використовується викрутка з поламаною ручкою. На робочому місці №12 не працює шуруповерт	Постійно
	Відсутня або несправна до 5 одиниць інструменту	5		
	Немає або несправно більше 5 одиниць інструменту	10		
8. Браковані деталі не ідентифікуються і можуть бути використані як придатні	Усі дефекти виявляються	0	-	-
	1 або більше випадків не відповідності	15		
Потенціал покращення, балів		40	Зі 100 можливих	

Примітка. Запропоновано автором.

Використання інструментів ощадливого виробництва - це комплекс заходів, який включає не тільки виконання методики з впровадження інструментів, але і запровадження особливого підходу до управління персоналом та роботу з запобігання причин безрезультатного впровадження. Сукупність цих заходів, дозволить отримати готовий до змін та навчений персонал у сфері ощадливого виробництва, чіткі цілі, пріоритети та результати від програми впровадження ощадливого виробництва.

ВИСНОВКИ

Таким чином, робота спрямована на систематизацію теоретичних основ та розробку практичних аспектів управління формуванням культури виробництва на ТОВ «Нейл». За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Визначено, що культура виробництва є ключовим аспектом успішності підприємства, оскільки вона визначає систему цінностей та підходів до виробничих процесів. Виробнича культура є взаємопов'язаною сукупністю організаційно-технічних, гігієнічних, психофізіологічних, соціально-культурних, естетичних та інших оптимальних умов трудової діяльності персоналу підприємства. Обґрунтовано, що культура виробництва та організаційна культура підприємства взаємодіють, визначаючи стиль функціонування організації на всіх рівнях. Культура виробництва складає основу для організаційної культури, формуючи цінності та підходи, які впливають на робочі процеси. Організаційна культура, у свою чергу, визначає спільні цінності та етичні стандарти, які впроваджуються в усі сфери виробничої діяльності підприємства.

2. Встановлено, що культура виробництва включає в себе кілька ключових аспектів, які сприяють створенню ефективної та конкурентоспроможної виробничої системи: орієнтація виробництва на споживача, бездефектне виробництво, безперервне покращення якості виробничих процесів, взаємовигідні трудові відносини. Визначено, що сучасною концепцією менеджменту культури виробництва є ощадливе виробництво. Метою концепції ощадливого виробництва є позбавлення виробництва всіх видів можливих втрат і досягнення максимальної ефективності використання ресурсів через поступове та безперервне вдосконалення бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення рівня задоволення потреб споживачів. У роботі розглянуто основні принципи та методи цієї концепції.

3. Практичні аспекти управління формуванням культури виробництва на промисловому підприємстві розглянуто на прикладі ТОВ «Нейл» - відомим виробником цвяхів на Поділлі та в Україні. Здійснено аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства, що засвідчив зростання обсягу чистого доходу від реалізації послуг на підприємстві за 2018-2022 рр. на 37,5%, однак за останній досліджуваний рік відбулось скорочення обсягів реалізації на майже 13%, що пов'язано із погіршенням ринкової кон'юнктури. Підприємство було прибутковим протягом останніх років, однак рівень прибутковості суб'єкта господарювання знижується.

4. Здійснено оцінку виробничої культури на підприємстві за такими напрямками: орієнтація виробництва на споживача, бездефектне виробництво, безперервне покращення якості виробничих процесів, взаємовигідні трудові відносини. На даному промисловому підприємстві показник культури виробництва має середнє значення, порівняння значень складових культури виробництва відображає диференціацію значень, що показує найбільше відставання по напрямку «Безперервне покращення якості виробничих процесів», зокрема через низьке значення інноваційності та ресурсозберігаючих технологій. Виходячи з цього, необхідно створити певну модель удосконалення культури виробництва у ТОВ «Нейл», націлену на підвищення факторів її розвитку. Для оцінки готовності підприємства до ощадливого виробництва у роботі здійснено побудову колеса ощадливого виробництва. Це дозволило встановити, що на ТОВ «Нейл» відсутні принципи розвитку виробничої системи в рамках концепції ощадливого виробництва, що відповідно стає одним із необхідних напрямів удосконалення діяльності.

5. Визначено проблеми, що перешкоджають сталому впровадженню концепції ощадливого виробництва на ТОВ «Нейл», та на цій основі окреслено напрями удосконалення управління культурою виробництва: впровадження Lean-підходу, створення мотиваційних програм, розвиток корпоративної культури, вдосконалення системи навчання та розвитку працівників, збільшення відкритості та взаємодії між відділами, впровадження системи

зворотного зв'язку, запровадження аудиту виробничих процесів. Представлено план впровадження проекту ошадливого (Lean) виробництва на ТОВ «Нейл», що може стати дорожньою картою реалізації цього проекту на підприємстві. Особливу увагу наголошено на необхідності навчання персоналу ошадливому виробництву, у зв'язку з чим запропоновано базові курси для навчання, розроблено профіль знань та навичків фахівців у сфері ошадливого виробництва. Також, запропоновано визначення розміру виплати винагород працівникам ТОВ «Нейл» за розробку та/чи впровадження принципів ошадливого виробництва, що сприятиме зростанню зацікавленості та залученості працівників до впровадження змін на підприємстві.

6. Визначено ключові орієнтири при впровадженні ошадливого виробництва: вибір певної мети та пріоритетів, на які будуть спрямовані основні дії, ретельний аналіз проблем, акцентування на посилення прибуткових процесів та оптимізації «вузьких» процесів, орієнтація на довгострокові результати та усвідомлення того, що впровадження інструментів ошадливого виробництва це безперервний процес зміни підприємства. Запропоновано чек-лист 5S аудиту, що спрямований на оцінку та покращення організації робочого середовища шляхом перевірки впровадження п'яти ключових принципів 5S як елементу ошадливого виробництва. Цей чек-лист допомагає визначити рівень впровадження та дотримання цих принципів на робочому місці, ідентифікувати потенційні проблеми та здійснити відповідні заходи для покращення ефективності та безпеки виробничих процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл» на 31 грудня 2021 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2022. 2 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2018 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». м , 2019. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2019 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2020. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2020 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2021. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2022 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2023. 2 с.
6. Білявський В.М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2017. Вип. 862. С. 10–18.
7. Бондаренко О. М. Операційний менеджмент сучасного підприємства/ 2016. URL: <https://biblio.onat.edu.ua/handle/123456789/2254>.
8. Бондаренко С. Використання системи „упорядкування» (5s) на підприємстві. 2017. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/41892/2/2017_Bondarenko_SVykorystannia_systemu_38-39.pdf.
9. Бондаренко, С.С. Аналіз інструментарію постійного удосконалення. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. (5), 1-6.

10. Василенко О. В., Ткаченко Г. І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 532 с.
11. Ватченко, Б. С., & Полив'яний, Д. С. (2018). Концепція ощадливого виробництва в умовах сталого розвитку України. *Економічний простір*, (137), 198-210.
12. Вітровий А., Кузь А. Шляхи покращення системи операційного менеджменту на вітчизняних переробних підприємствах /Андрій Вітровий, Андрій Кузь //Прикладна економіка - від теорії до практики: матеріали Міжнар. наук. -практ. конф. - Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2017. - С. 96-98.
13. Гончарук О.В., Губаренко Л.М., Цуприк Л.М. Теоретико-методичні основи системи бережливого виробництва на підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. - №1 (18). – С. 95-104. – URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2303/Honcharuk.pdf?sequence=1>
14. Данчева О. М. Аналіз досвіду управління підприємствами на засадах ощадливого виробництва. Scientific Collection “Interconf”. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/6832/6803>
15. Данчева О. М. Аналіз досвіду управління підприємствами на засадах ощадливого виробництва. Scientific Collection “Interconf”. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/6832/6803>
16. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1-8
17. Добротворський С. С., Сокол Є. І., Гнучих С. С., Добровольська Л. Г. Розробка і впровадження ERP-систем на open source технологіях в машинобудівних підприємствах. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Технології в машинобудуванні*. № 6 (1282). 2018. с. 67–71. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/37172/1/vestnik_KhPI_2018_6_Dobrotvorskiy_Razrobotka_i_vnedrenie.pdf

18. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства/ Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031>
19. Єрмакова С. С. Концепція кайдзен: особливості формування інноваційно зорієнтованого професійного середовища майбутнього фахівця / С. С. Єрмакова // Наука і освіта. – 2016. – №6. – С. 141-147.
20. Загорудько В.Л. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України / В.Л. Загорудько, О.В. Варяниченко, П.В. Єгорова // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – № 9. – С. 92-96.
21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький , 2020. 2 с.
24. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
26. Здобувач А. Бізнес-перспектива використання інформаційних технологій при реалізації ERP-проекту на підприємстві/ Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24.7. - с. 344-350.
27. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_2_1
28. Каличева Н.Є. Забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств за рахунок впровадження ощадливого виробництва / Н.Є. Каличева, О.А. Мельник, А.М. Подолянчук // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – № 33. – С. 79-82.

29. Кобилюх О. Я. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. Видавництво Львівської Політехніки. 2012. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf>
30. Кобилюх О. Я. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. Видавництво Львівської Політехніки. 2012. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf>
31. Колос І. В. Науково-методичні підходи до типології методів ощадливого виробництва. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28133/1/Kolos-2017-5.pdf> (
32. Колос І.В. Передумови виникнення ощадливого виробництва на промисловому підприємстві / І.В. Колос // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22310/1/148.pdf>
33. Лисицин, В.Д.. Роль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства. Вісник НТУУ «КПІ». 2009 (1). (39-61).
34. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій / Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 560 с.
35. Оліховський В. Я. сучасний стан автоматизації бухгалтерського обліку на підприємствах України / В. Я. Оліховський, М. В. Оліховська. – 2019. – URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/53131/2/2019_Olikhovskiy_V_YaSuchasnyi_stan_avtomatyzatsii_152-153.pdf.
36. Омеляненко Т.В., Щербина О.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : науково-практичне видання. Київ : КНЕУ, 2009. 157 с.
37. Офіційний сайт Лін Інституту України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lean.org.ua/>

38. Пенова А. Теоретичні підходи до визначення функцій операційного менеджменту / Анжеліка ПЕНОВА. – 2020. – URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38658/1/145.pdf>. – 107с
39. Пліско І. Інформаційні технології та їх вплив на підвищення ефективності діяльності підприємств малого бізнесу / І. Пліско, О. Волот // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 2. - С. 154-159. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpu_2016_2_21.
40. Процак М.Ю. Імплементация концепції бережливого виробництва на сучасних підприємствах / М.Ю. Процак, Ю.В. Литюга // Молодіжний економічний дайджест: Науковий електронний журнал. – 2014. – № 3. – С.73-78.
41. Сімаков, К.І. Смірнова І. І. Бережливе виробництво: теорія і практика впровадження на промисловому підприємстві. Часопис економічних реформ. 2012. (1), 75-79.
42. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.
43. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. навч. посіб. Київ : "Видавництво "Центр учбової літератури", 2012. 296 с.
44. Топорницька О.М. Шляхи покращення системи операційного менеджменту на підприємстві / Олена Топорницька, Лілія Мельник // Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні аспекти ресурсовикористання», 27 березня 2015 року – Т.: ТНТУ, 2015 – С. 29-30
45. Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. Економіка. Управління. Інновації. 2019, №2. 281-283 с.

46. Челядінова Н. Г. Операційний менеджмент / Наталя Геннадіївна Челядінова // УкрДУЗТ. – 2020. – URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/3328>.
47. Шашина М. В. Застосування концепції кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств / М. В. Шашина, О. Ю. Федотов // Агросвіт. – 2018. – №7. – С. 26-30.
48. Яковлев О.А. Стан наукової розробки сутності та призначення атестації робочих місць за умовами праці в Україні Науковий вісник публічного та приватного права Випуск 6, том 1, 2018, с.182-186.
49. Afshin J. Does Lean & Agile Project Management Help Coping with Project Complexity? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2016. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816308722>
50. Cruz A. Traditional, Agile and Lean Project Management – A Systematic Literature Review. *The Journal of Modern Project Management*. 2020. URL: <https://www.journalmodernpm.com/index.php/jmpm/article/view/JMPM02407>
51. Dekier, T. (2012) The Origins and Evolution of Lean Management System (огляд). *Journal of International Studies*. (1), 46-51. <https://doi:10.14254/2071-8330.2012/5-1/6>
52. Ohno, Taiichi “Toyota Production System: Beyond Large Scale Production”, Productivity Press, (1988), ISBN 0- 915299-14-3.
53. Othman, R. (2015) Barriers to Adoption of the Lean Production System (огляд). *Journal of Advanced Management Science*. (4), 77-81. <https://doi:10.12720/joams.4.1.77-81>
54. Roberto Panizzolo. “Applying the lessons learned from 27 lean manufacturing. The relevance of relationships management”, *International Journal of Production Economics*, Vol 55, 1998, pp. 223-240.
55. SAP Business One – Режим доступу до ресурса: <https://sb1.com.ua/>.
56. Shingo, S. (1985). *A Revolution in Manufacturing: the SMED System*. Productivity Press, Cambridge, MA.

57. Sullivan, W.G., McDonald, T., & Van Aken, E.M. "Equipment replacement decisions and lean manufacturing", *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, vol 18, 2002, pp. 255-265.

58. Womack, J., Roos, D. and Jones, D.T. (1990). *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, Harper Perennial: New York, NY.

59.

Виконав: студент
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » січня 2024 р.

Підпис

О.А. Дорожко

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2024 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2018-2022 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Значення показників по роках					Темп росту 2022 р. до 2018 р., %
			2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	109915	129924,00	177270,00	174043,00	151132,9	137,5
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	82130	100391,0	142460,0	140483,0	119559,7	145,6
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	27785,0	29533,0	34810,0	33560,0	31573,2	113,6
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3982	3 654	2 971	2701,0	2470,8	62,0
5.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,75	0,77	0,80	0,81	0,79	105,9
	Рентабельність витрат	%	4,8	3,6	2,1	1,9	2,1	42,6
6.	продаж	%	3,8	2,9	1,7	1,6	1,7	44,2
	Чисельність -працівників	осіб	229	225	234	233,0	232	101,3
7.	-робітників	осіб	192	189	197	198,0	197	102,6
	Виробіток:							
	- 1 працівника	грн./особу	480,0	577,4	757,6	747,0	651,4	135,7
8.	- 1 робітника	грн./особу	572,5	687,4	899,8	879,0	767,2	134,0
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	8819,9	9926	14506	14826,9	18657,9	211,5
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	3209,6	3676,3	5166,0	5302,9	6701,8	208,8
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	21260,5	24766,5	28734,0	32506,5	34311,25	161,4
12.	Фондовіддача	грн./грн.	5,17	5,25	6,17	5,35	4,40	85,2

Примітка. Розраховано автором на основі [1-5; 21-25].

