

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

**Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту**

**Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **Розвиток підприємницького потенціалу виробничих підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ХарПТБД22-1з  
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля

Гречихіна О.П.  
(прізвище та ініціали)

Керівник

Рудаченко О.О.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Романенко О.Б.  
(прізвище та ініціали)

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут

навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра

підприємництва та бізнес-адміністрування

Рівень вищої освіти

перший (бакалаврський)

Спеціальність

076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри**

проф., д.е.н. Димченко О.В.

«02» березня 2026 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Гречихиній Ользі Петрівні

(прізвище, ім'я та по батькові)

1.	Тема	Розвиток підприємницького потенціалу виробничих підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів
	кваліфікаційної роботи	
	керівник роботи	<u>Рудаченко Ольга Олександрівна, д.е.н., проф.</u>
		затверджені наказом закладу вищої освіти від «02» березня 2026 року № 198-03
	2. Термін подання здобувачем роботи	<u>31.05.2026 р.</u>
	3. Вихідні дані до роботи:	Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування
	4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):	
	Вступ.	
	Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами виробничих підприємств	
	Розділ 2 Аналіз підходів та практичного досвіду оптимізації бізнес-процесів виробничих підприємств на основі концепції Кайдзен	
	Розділ 3 Розвиток підприємницького потенціалу виробничого підприємства ТОВ «Українські двері» на основі оптимізації бізнес-процесів	
	Висновки.	
	Список використаних джерел.	
	5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):	
	1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2. Сутність та класифікація бізнес-процесів виробничого підприємства. 3-4. Безперервне вдосконалення бізнес-процесів на основі системи Кайдзен. 5-9. Удосконалення бізнес-процесів підприємства ТОВ «Українські двері» на основі елементів системи Кайдзен.	

6. Дата видачі завдання «02» березня 2026 р.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рудаченко О.О.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Гречихіна О.П.

(прізвище та ініціали)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	02.03.26 – 30.04.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	02.03.26 – 30.04.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	13.04.26 – 02.05.26	
4	Виконання графічної частини	03.05.26 – 16.05.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	17.05.26 – 23.05.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	24.05.26 – 31.05.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	01.06.26 – 30.06.26	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Гречихіна О.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рудаченко О.О.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами виробничих підприємств.....	8
1.1. Трансформація управління підприємством: перехід від функціонального до процесно-орієнтованого підходу.....	8
1.2. Сутність та класифікація бізнес-процесів виробничого підприємства.....	13
1.3 Характеристика та ключові елементи системи Кайдзен.....	19
РОЗДІЛ 2. Аналіз підходів та практичного досвіду оптимізації бізнес-процесів виробничих підприємств на основі концепції Кайдзен.....	29
2.1. Сутність та основні інструменти концепції Кайдзен у системі вдосконалення бізнес-процесів підприємства.....	29
2.2 Аналіз практичного досвіду впровадження системи Кайдзен на вітчизняних та зарубіжних підприємствах.....	34
2.3. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Українські двері» та оцінка стану його бізнес-процесів.....	48
РОЗДІЛ 3. Розвиток підприємницького потенціалу виробничого підприємства ТОВ «Українські двері» на основі оптимізації бізнес-процесів.....	60
3.1. Картування та аналіз ключових бізнес-процесів виробництва на підприємстві ТОВ «Українські двері».....	60
3.2. Оптимізація бізнес-процесів підприємства ТОВ «Українські двері» на основі елементів системи Кайдзен та оцінка її впливу на розвиток підприємницького потенціалу.....	67
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища, нестабільності споживчого попиту та зростання рівня конкуренції виробничі підприємства змушені постійно підвищувати ефективність своєї діяльності. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає систематичне вдосконалення якості продукції, скорочення термінів її виготовлення та доставки, підвищення продуктивності праці й розширення ринків збуту. Зміни у потребах та очікуваннях споживачів спонукають підприємства шукати нові підходи до організації та управління бізнес-процесами з метою підвищення результативності діяльності.

Важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємств відіграє впровадження сучасних управлінських підходів до оптимізації бізнес-процесів. Рациональна організація виробництва, логістики, збуту та управління ресурсами дозволяє знизити витрати на всіх етапах життєвого циклу продукції та підвищити загальну ефективність функціонування підприємства. Одним із перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств є використання методів і принципів японської філософії управління Кайдзен, яка ґрунтується на концепції безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

Застосування інструментів системи Кайдзен сприяє оптимізації виробничих процесів, зменшенню втрат часу і ресурсів, підвищенню якості продукції та ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Важливою особливістю цієї концепції є орієнтація на постійне вдосконалення діяльності підприємства через залучення персоналу до процесу змін та формування культури безперервного розвитку, що базується на створенні цінності для споживача.

Об'єктом дослідження є процеси управління та вдосконалення бізнес-процесів виробничих підприємств у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів виробничих

підприємств з метою розвитку їх підприємницького потенціалу на основі застосування принципів системи Кайдзен.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретико-методичні та практичні аспекти використання концепції Кайдзен як інструменту управління та безперервного вдосконалення бізнес-процесів виробничого підприємства з метою розвитку його підприємницького потенціалу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність бізнес-процесів виробничого підприємства, їх класифікацію та визначити основні напрями їх розвитку й удосконалення;
- дослідити теоретичні основи концепції Кайдзен як ефективної системи безперервного вдосконалення бізнес-процесів підприємства;
- проаналізувати кращі практики застосування концепції Кайдзен у діяльності зарубіжних та вітчизняних підприємств;
- здійснити аналіз поточного стану бізнес-процесів підприємства ТОВ «Українські двері»;
- виявити проблемні аспекти та «вузькі місця» в організації бізнес-процесів підприємства;
- запропонувати впровадження окремих елементів концепції Кайдзен на підприємстві ТОВ «Українські двері» та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Таким чином, практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів виробничого підприємства, спрямованих на зменшення виробничих втрат, підвищення продуктивності праці та зростання ефективності діяльності підприємства з виробництва сталевих дверей ТОВ «Українські двері».

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Трансформація управління підприємством: перехід від функціонального до процесно-орієнтованого підходу

Сучасний розвиток виробничих підприємств відбувається в умовах посилення конкуренції, швидких технологічних змін та зростання вимог споживачів до якості продукції й швидкості її виготовлення. У таких умовах особливого значення набуває ефективна організація діяльності підприємства, що передбачає вдосконалення управління бізнес-процесами, підвищення продуктивності праці та раціональне використання ресурсів. Саме оптимізація бізнес-процесів розглядається сьогодні як один із ключових напрямів розвитку підприємницького потенціалу виробничих підприємств [1-5].

Історично формування сучасних підходів до управління виробництвом бере початок ще з періоду промислової революції XVII–XIX століть. У цей період швидкий розвиток промисловості, концентрація робочої сили на фабриках та впровадження нових технологій поставили перед підприємствами проблему ефективної організації праці та управління виробничими процесами. Це сприяло виникненню перших наукових підходів до управління підприємствами та організації виробництва [2].

Подальший розвиток управлінських теорій привів до формування різних методологічних підходів до організації діяльності підприємства. Спочатку домінував функціональний підхід до управління, який передбачав чіткий поділ діяльності підприємства на окремі функції та підрозділи. Проте з розвитком виробництва та ускладненням організаційних структур виникла необхідність розглядати діяльність підприємства не лише через виконання окремих функцій, а й через взаємодію взаємопов'язаних процесів, що формують кінцевий результат діяльності підприємства.

Основи сучасних підходів до організації виробництва були закладені ще класиками економічної науки. Зокрема, Адам Сміт у своїх дослідженнях підкреслював важливість поділу праці та послідовності виконання виробничих операцій у межах єдиного виробничого процесу. Подальший розвиток ці ідеї отримали в роботах представників школи наукового управління, серед яких Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Емерсон, Ф. і Л. Гілбретти та інші [1-17]. Вони розробили методи нормування праці, стандартизації виробничих операцій, контролю якості та підвищення ефективності виробництва, що стало основою формування сучасних систем управління підприємствами.

Протягом тривалого часу найбільш поширеним підходом до управління підприємствами залишався функціональний підхід. Його сутність полягає у чіткому розподілі обов'язків між структурними підрозділами підприємства, кожен із яких виконує певний набір функцій. У межах такої системи управління діяльність підприємства будується за принципом ієрархічної підпорядкованості, де кожен працівник виконує визначені посадовими інструкціями функції.

Разом із тим у сучасних умовах функціональний підхід має низку суттєвих обмежень. Зокрема, він характеризується повільною реакцією на зміни зовнішнього середовища, складністю координації між підрозділами, надмірною бюрократизацією управлінських процедур та недостатньою орієнтацією на кінцевий результат діяльності підприємства. Крім того, така система управління часто призводить до виникнення конфліктів між підрозділами, збільшення адміністративних витрат та ускладнює автоматизацію управлінських процесів [6].

У другій половині ХХ століття, з розвитком інформаційних технологій та ускладненням виробничих систем, почав активно формуватися процесний підхід до управління підприємствами. Його сутність полягає у розгляді діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача. Такий підхід дозволяє забезпечити більш гнучке управління підприємством, підвищити ефективність використання ресурсів та швидше адаптуватися до змін ринкового середовища.

Процесно-орієнтоване управління передбачає чітке визначення основних бізнес-процесів підприємства, встановлення взаємозв'язків між ними, розподіл відповідальності за їх виконання та постійне вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства [9-10]. Саме цей підхід створює основу для впровадження сучасних методів оптимізації бізнес-процесів, зокрема концепції безперервного вдосконалення Кайдзен, яка спрямована на підвищення результативності виробничих процесів та розвиток підприємницького потенціалу виробничих підприємств.

Подальший розвиток процесно-орієнтованого управління пов'язаний із поширенням концепцій управління якістю, що сформувалися наприкінці ХХ століття. Значний вплив на формування процесного підходу мала концепція TQM (Total Quality Management) – система загального управління якістю, одним із основоположників якої вважають американського науковця Едвардса Демінга. В межах цієї концепції діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що мають бути спрямовані на постійне підвищення якості продукції та задоволення потреб споживачів [11].

Сучасні системи управління виробничими підприємствами ґрунтуються на комплексному використанні різних управлінських інструментів і стандартів. Зокрема, до них належать інтегровані системи управління якістю, що поєднують бізнес-процеси підприємства із системами контролю якості продукції, міжнародні стандарти ISO 9000, які визначають вимоги до побудови систем управління якістю, системи управління бізнес-процесами BPM (Business Process Management), а також корпоративні інформаційні системи планування ресурсів підприємства ERP (Enterprise Resource Planning). Використання таких інструментів дозволяє підвищити ефективність управління діяльністю підприємства, забезпечити координацію процесів та покращити використання наявних ресурсів [13].

З позиції процесного підходу будь-яке підприємство можна розглядати як цілісну виробничу систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних процесів. Кожен із цих процесів має певні ресурси, виконавців та результат, а їх

взаємодія спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Сукупність взаємопов'язаних процесів, які формують кінцеву цінність для споживача, утворює так званий ланцюг створення цінності.

Головною відмінністю процесного підходу від функціонального є орієнтація не на виконання окремих функцій підрозділів, а на створення цінності для споживача. Розгляд діяльності підприємства через систему взаємопов'язаних процесів дає змогу більш ефективно контролювати їх виконання, своєчасно виявляти проблемні ділянки та здійснювати їх оптимізацію. Завдяки цьому підприємство отримує можливість швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції [17].

У межах процесно-орієнтованого управління важливе значення має правильне формування системи бізнес-процесів підприємства. Насамперед необхідно визначити ключові процеси, що формують основну цінність продукції, встановити взаємозв'язки між ними та забезпечити ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства. При цьому значна увага приділяється аналізу ланцюга створення цінності та оптимізації тих процесів, які безпосередньо впливають на кінцевий результат діяльності підприємства.

Ефективне впровадження процесного підходу передбачає дотримання низки принципів. Зокрема, важливим є орієнтація на створення цінності для споживача, забезпечення взаємодії між підрозділами підприємства, спрощення опису процесів та концентрація уваги на ключових процесах, що формують основний результат діяльності підприємства. Відомо, що відповідно до принципу Парето незначна частина процесів забезпечує більшу частину результату, тому саме вони потребують першочергового вдосконалення [18].

Разом з тим перехід від традиційної функціональної системи управління до процесно-орієнтованої моделі пов'язаний із низкою організаційних труднощів. Зокрема, підприємства можуть стикатися з необхідністю значних інвестицій у автоматизацію управлінських і виробничих процесів, впровадження сучасних інформаційних систем та підготовку персоналу до нових умов роботи. Важливу роль у цьому відіграє використання інформаційних технологій, які

забезпечують ефективну обробку значних обсягів даних та підтримують управління бізнес-процесами [22].

Крім того, впровадження нових підходів до управління часто супроводжується певним опором з боку персоналу, оскільки зміни в організації діяльності підприємства потребують адаптації працівників до нових умов роботи. Саме тому важливим чинником успішної реалізації процесного підходу є підтримка змін з боку керівництва підприємства та активна участь персоналу у процесі вдосконалення діяльності підприємства. Таким чином, процесний підхід до управління створює основу для системного вдосконалення діяльності виробничих підприємств, підвищення ефективності використання ресурсів та розвитку їх підприємницького потенціалу. Саме на цій основі можуть бути впроваджені сучасні концепції безперервного вдосконалення, зокрема система Кайдзен, яка спрямована на поступове покращення бізнес-процесів та підвищення результативності діяльності підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки до підприємств висуваються нові вимоги, серед яких особливого значення набувають гнучкість управління, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до динамічних ринкових умов. Підвищення ефективності діяльності підприємства сьогодні виступає одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності. Досягнення таких результатів неможливе без своєчасного отримання та використання достовірної інформації про стан діяльності підприємства, формування ефективної системи взаємодії між структурними підрозділами та застосування сучасних інструментів управління бізнес-процесами. У практиці управління підприємствами функціональний підхід частіше застосовується у традиційних або державних організаціях, тоді як процесно-орієнтований підхід більш активно впроваджується приватними компаніями, діяльність яких спрямована на підвищення ефективності, зростання прибутковості та зміцнення позицій на конкурентному ринку.

## 1.2. Сутність та класифікація бізнес-процесів виробничого підприємства

Поняття «бізнес-процес» розглядається як сукупність взаємопов'язаних дій, процедур та операцій, спрямованих на створення продукту або надання послуги з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливою характеристикою бізнес-процесу є його циклічність і повторюваність, що забезпечує стабільність функціонування підприємства. Згідно з концепцією Business Process Management (BPM), бізнес-процеси виступають одним із ключових ресурсів підприємства, які постійно адаптуються до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а ефективне управління ними забезпечує стійке функціонування організаційної системи [23].

Зазвичай початок бізнес-процесу пов'язаний із виникненням потреби споживача у певному товарі або послугі, тоді як його завершення визначається задоволенням цієї потреби та досягненням запланованого результату діяльності підприємства. Однією з основних складностей у процесі управління підприємством є забезпечення ефективної взаємодії між різними структурними підрозділами, які беруть участь у реалізації одного бізнес-процесу. Для підвищення ефективності управління такі процеси часто декомпонують на підпроцеси, процедури або окремі функції, що дозволяє чітко розподілити відповідальність між підрозділами та мінімізувати можливі організаційні конфлікти. При цьому важливим завданням є побудова процесів таким чином, щоб забезпечити зниження витрат виробництва та підвищення цінності продукції або послуг для споживача [22].

Управління бізнес-процесами є важливим елементом сучасних систем менеджменту підприємства. У світовій практиці активно розвиваються різноманітні методи, інструменти та підходи до організації процесного управління. В умовах нестабільності ринкового середовища та швидких змін економічних умов зростає значення використання даних про діяльність підприємства для прийняття управлінських рішень. Такі дані формуються у вигляді ключових показників ефективності, які дозволяють оцінити

результативність бізнес-процесів. Водночас на практиці керівники підприємств не завжди повною мірою використовують потенціал таких показників через недостатній рівень системного аналізу та інтерпретації отриманої інформації [34].

Для ефективного управління бізнес-процесами підприємства важливим етапом є опис існуючої моделі їх функціонування, так званої моделі «як є» (as is), що відображає поточний стан організації діяльності. На основі її аналізу визначаються проблемні аспекти функціонування процесів та формуються пропозиції щодо їх удосконалення. У результаті розробляється нова модель «як має бути» (to be), яка передбачає оптимізацію процесів з урахуванням ресурсних можливостей підприємства та стратегічних цілей його розвитку. Заключним етапом такого підходу є розроблення плану заходів щодо впровадження запропонованих змін.

Для моделювання та візуалізації бізнес-процесів широко застосовуються різні графічні інструменти, зокрема методології BPMN (Business Process Model and Notation), EPC (Event-driven Process Chain) та IDEF0, які дозволяють наочно відобразити послідовність виконання операцій, взаємозв'язки між процесами та відповідальних виконавців. У теорії управління підприємствами також виділяють декілька підходів до класифікації бізнес-процесів, що ґрунтуються на різних критеріях їх поділу та ролі у формуванні результатів діяльності підприємства [27].

Залежно від характеру діяльності підприємства та ролі у створенні кінцевого результату бізнес-процеси прийнято поділяти на основні, допоміжні та управлінські. Така класифікація дозволяє більш чітко визначити значення кожного процесу в загальній системі функціонування підприємства та встановити взаємозв'язки між окремими структурними підрозділами.

Основні (операційні) бізнес-процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукції або наданням послуг, які формують основну цінність для споживача. Саме ці процеси є ключовими для діяльності підприємства, оскільки забезпечують формування основної частини доходів та визначають

конкурентоспроможність компанії на ринку. До основних процесів належать виробництво продукції, виконання виробничих операцій, будівництво об'єктів, надання транспортних послуг або інші види діяльності, спрямовані на задоволення потреб клієнтів.

Допоміжні (підтримуючі) бізнес-процеси забезпечують належне функціонування основних процесів та створюють необхідні умови для їх ефективної реалізації. Хоча ці процеси не створюють безпосередньо кінцевий продукт, вони відіграють важливу роль у підтримці діяльності підприємства, забезпечуючи інформаційну, технічну та організаційну підтримку. До допоміжних процесів можна віднести ведення бухгалтерського обліку, управління персоналом, технічне обслуговування обладнання, інформаційну підтримку, роботу контактних центрів та інші сервісні функції.

Управлінські бізнес-процеси спрямовані на координацію діяльності підприємства та забезпечення ефективної взаємодії між усіма структурними підрозділами. Основною метою таких процесів є формування стратегічних напрямів розвитку підприємства, організація діяльності, контроль виконання поставлених завдань та прийняття управлінських рішень. Завдяки управлінським процесам забезпечується узгодженість дій між підрозділами, мінімізуються ризики та підвищується загальна ефективність функціонування підприємства. До цієї групи процесів належать стратегічне планування, організація управління, контроль результатів діяльності та адміністративне керівництво.

Для більш наочного представлення класифікації бізнес-процесів за видом діяльності підприємства доцільно узагальнити їх характеристику у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація бізнес-процесів за видом діяльності підприємства

Вид бізнес-процесу	Характеристика	Приклади
Основні (операційні)	Безпосередньо спрямовані на створення продукції або надання послуг та формують основний дохід підприємства	виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг, доставка товарів
Допоміжні (підтримуючі)	Забезпечують функціонування основних процесів та створюють умови для їх ефективної реалізації	бухгалтерський облік, управління персоналом, технічна підтримка, ІТ-супровід
Управлінські	Спрямовані на координацію діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень	стратегічне планування, організація управління, контроль діяльності

Таким чином, ефективна взаємодія основних, допоміжних та управлінських процесів формує єдину систему функціонування підприємства. Чітке визначення та оптимізація цих процесів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити раціональне використання ресурсів та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Візуально уявити поділ процесів на основні, допоміжні та процеси управління можна у вигляді малюнка (рис. 1.1).

Залежно від функціонального призначення структурних підрозділів підприємства бізнес-процеси також можуть класифікуватися за функціями їх виконання. У цьому випадку виділяють виробничі, складські, логістичні, фінансові та управлінські процеси. Такий підхід дозволяє більш чітко визначити роль кожного підрозділу у формуванні кінцевого результату діяльності підприємства та забезпечити ефективну координацію між ними.

Виробничі процеси спрямовані безпосередньо на створення продукції або надання послуг. Вони охоплюють усі етапи технологічного циклу, починаючи від підготовки виробництва та обробки сировини і завершуючи виготовленням готової продукції. Саме ці процеси формують основну додану вартість підприємства.

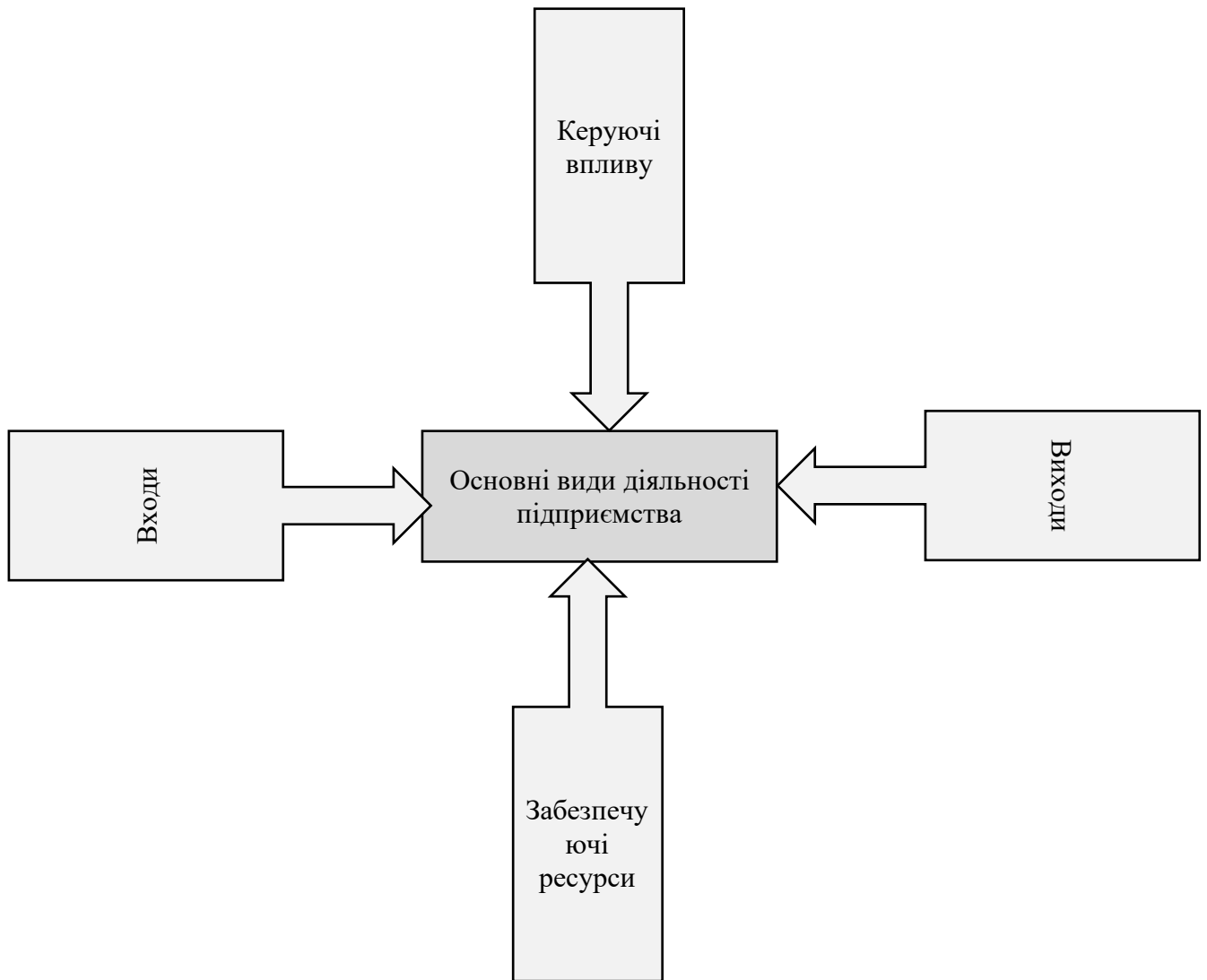


Рис. 1.1 - Взаємодія процесів підприємства

Складські процеси забезпечують зберігання сировини, матеріалів, комплектуючих та готової продукції. Їх основним завданням є підтримання оптимального рівня запасів, забезпечення належних умов зберігання та організація ефективного обліку матеріальних ресурсів.

Логістичні процеси пов'язані з організацією транспортування матеріальних ресурсів, комплектуючих та готової продукції. Вони включають планування доставки, управління транспортними потоками, координацію роботи постачальників та забезпечення своєчасного постачання продукції споживачам.

Фінансові процеси спрямовані на забезпечення фінансової стабільності підприємства. До них належать управління фінансовими ресурсами, облік

доходів і витрат, бюджетування, планування фінансових потоків та контроль фінансових результатів діяльності.

Управлінські процеси виступають координаційним елементом діяльності підприємства, оскільки забезпечують взаємозв'язок між усіма іншими процесами. Вони включають стратегічне планування, організацію діяльності підприємства, контроль виконання поставлених завдань та прийняття управлінських рішень.

Для кращого розуміння ролі окремих процесів у діяльності підприємства їх характеристику можна узагальнити у вигляді таблиці.

Таблиця 1.2 – Класифікація бізнес-процесів за функціями підрозділів підприємства

Вид бізнес-процесу	Основний зміст процесу	Приклади процесів
Виробничі	Створення продукції або надання послуг, формування основної доданої вартості підприємства	виготовлення продукції, обробка матеріалів, складання виробів
Складські	Організація зберігання матеріалів, комплектуючих та готової продукції	приймання товарів, облік запасів, зберігання продукції
Логістичні	Управління переміщенням матеріальних потоків та доставкою продукції	транспортування, планування доставки, взаємодія з постачальниками
Фінансові	Управління фінансовими ресурсами підприємства	бухгалтерський облік, фінансове планування, контроль витрат
Управлінські	Координація діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень	стратегічне планування, організація роботи підрозділів, контроль діяльності

Крім класифікації за функціональними напрямками, бізнес-процеси також розрізняють за рівнем їх реалізації. У цьому випадку виділяють мікропроцеси та макропроцеси.

Мікропроцеси реалізуються безпосередньо в межах підприємства та охоплюють внутрішню організацію діяльності структурних підрозділів. До них належать виробничі операції, внутрішня логістика, управління персоналом, бухгалтерський облік та інші внутрішні процеси.

Макропроцеси характеризують взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем. Вони пов'язані з відносинами з постачальниками, клієнтами, фінансовими установами та іншими суб'єктами господарювання. До таких процесів належать матеріально-технічне забезпечення, маркетингова діяльність, просування та збут продукції.

Виділення та чітке описання бізнес-процесів на підприємстві має важливе практичне значення. Процес розглядається як послідовний ланцюг взаємопов'язаних дій, що виконуються у визначеному порядку та спрямовані на досягнення конкретного результату. Формалізація та стандартизація бізнес-процесів дозволяє підприємству підвищити ефективність діяльності, забезпечити єдині стандарти роботи, знизити виробничі витрати та підвищити якість продукції. Крім того, прозорість процесів сприяє покращенню взаємодії між підрозділами та зменшенню необхідності постійного контролю з боку керівництва.

Питання оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів підприємства, а також використання сучасних управлінських підходів для підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств буде детальніше розглянуто у наступному розділі.

### 1.3 Характеристика та ключові елементи системи Кайдзен

У сучасних умовах розвитку виробничих підприємств особливого значення набуває впровадження ефективних методів управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці, оптимізацію бізнес-процесів та зниження виробничих витрат. Однією з найбільш поширених концепцій удосконалення діяльності підприємств є система Кайдзен, яка орієнтована на безперервне вдосконалення всіх процесів організації [23].

Термін «Кайдзен» походить з японської мови та означає «постійне покращення» або «безперервне вдосконалення». Дана концепція передбачає систематичне та поступове поліпшення діяльності підприємства за рахунок

оптимізації виробничих процесів, раціонального використання ресурсів та активної участі персоналу у процесах удосконалення. Основна ідея системи Кайдзен полягає в тому, що навіть незначні покращення, які здійснюються регулярно, здатні забезпечити суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

На відміну від традиційних підходів до управління, що орієнтуються переважно на масштабні інноваційні зміни, концепція Кайдзен передбачає поступове вдосконалення існуючих процесів. Важливою особливістю цієї системи є залучення до процесу вдосконалення всіх працівників підприємства, починаючи від керівництва і закінчуючи виробничим персоналом. Такий підхід сприяє формуванню корпоративної культури постійного розвитку та підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності підприємства[24 ].

Система Кайдзен ґрунтується на декількох ключових принципах, серед яких особливе значення мають орієнтація на споживача, безперервність процесу вдосконалення, залучення персоналу до процесу змін, усунення втрат у виробництві та стандартизація ефективних рішень. Впровадження цих принципів дозволяє підприємствам підвищити ефективність виробничих процесів, покращити якість продукції та знизити витрати.

Важливим елементом концепції Кайдзен є також орієнтація на виявлення та усунення втрат у виробничих процесах. До основних видів втрат відносять надлишкові запаси, зайві переміщення матеріалів, простої обладнання, виробництво дефектної продукції та неефективне використання робочого часу. Усунення таких втрат дозволяє підприємству підвищити ефективність виробництва та оптимізувати використання ресурсів.

До ключових елементів системи Кайдзен також належать використання стандартизованих процедур, постійний аналіз виробничих процесів, впровадження інструментів контролю якості та розвиток системи внутрішніх комунікацій на підприємстві. Важливим інструментом у межах цієї концепції є циклічний підхід до вдосконалення процесів, який передбачає планування змін,

їх реалізацію, перевірку отриманих результатів та подальше вдосконалення діяльності. Система Кайдзен також передбачає використання низки практичних інструментів управління, серед яких найбільш поширеними є методи 5S, PDCA, стандартизація процесів, управління якістю та візуалізація виробничих процесів. Використання таких інструментів дозволяє підприємствам систематизувати процеси управління, підвищити дисципліну виробництва та забезпечити більш ефективне використання виробничих ресурсів [23]. Таким чином, система Кайдзен виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств, оскільки сприяє постійному вдосконаленню бізнес-процесів, оптимізації використання ресурсів та формуванню культури безперервного розвитку підприємства. Її впровадження дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, покращити якість продукції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Свого роду поліпшення немає кордонів і рамок, вони виражені у трудовій діяльності, а й у громадській і приватної (рис. 1.2). Особливість системи Кайдзен у цьому, що її використання вимагає мінімальних матеріальних витрат.

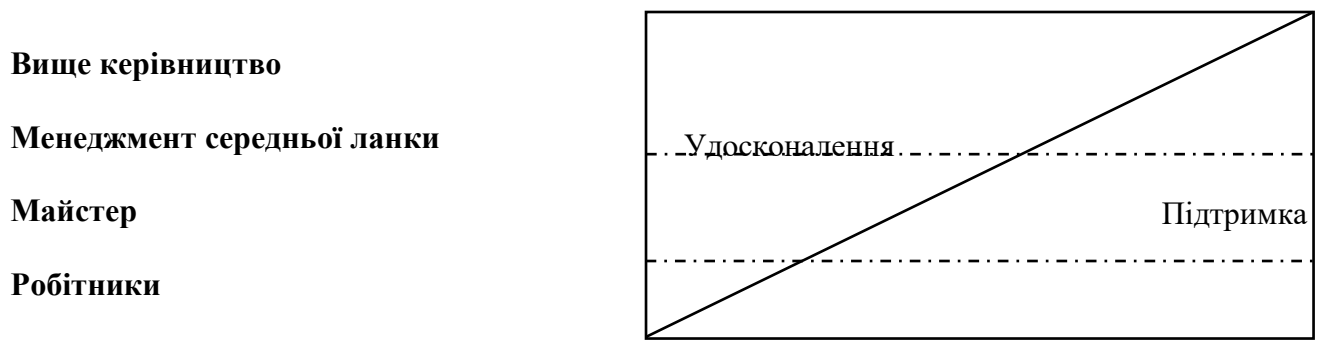


Рис. 1.2 - Японське сприйняття посадових функцій

Процеси Кайдзен передбачають поступові, невеликі вдосконалення, що здійснюються систематично та на постійній основі. Саме в цьому полягає головна відмінність концепції Кайдзен від інноваційного підходу. Якщо Кайдзен орієнтований на безперервне покращення існуючих процесів із використанням наявних ресурсів, то інновації, як правило, передбачають кардинальні зміни та

різкий технологічний прорив, що потребує значних інвестицій у нове обладнання, технології та програмне забезпечення (рис. 1.3).

Ефект від використання кайдзен видно у довгостроковій перспективі і виражений у регулярному вдосконаленні людської праці, комунікації персоналу, навчанні та перенавченні, командній роботі, залученні до робочого процесу та самодисципліни.

**Вище керівництво**

**Менеджмент середньої ланки**

**Майстер**

**Робітники**

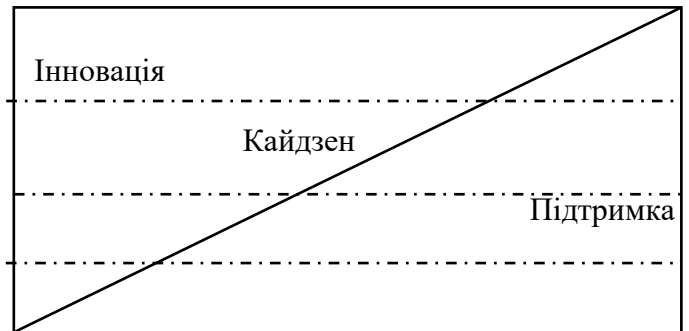


Рис. 1.3 – Місце інновації та Кайдзен у процесі вдосконалення

У межах концепції Кайдзен управління підприємством базується на реалізації двох ключових функцій менеджменту – підтримання існуючих процесів та їх постійного вдосконалення (рис. 1.2 та рис. 1.3). Функція підтримання спрямована на забезпечення стабільної та безперервної роботи основних бізнес-процесів підприємства. Це досягається завдяки дотриманню встановлених стандартів діяльності, розвитку професійних компетенцій працівників, налагодженню системи внутрішнього навчання та підтриманню трудової дисципліни. У межах цієї функції управлінський персонал організовує роботу відповідно до визначених регламентів та стандартних процедур, що забезпечує узгодженість дій працівників і взаємозамінність персоналу у виробничих процесах.

Водночас важливою складовою концепції Кайдзен є безперервне вдосконалення діяльності підприємства, яке передбачає систематичне поліпшення існуючих стандартів роботи, оптимізацію бізнес-процесів та пошук

нових можливостей підвищення ефективності виробництва. Такий підхід орієнтує персонал підприємства на активну участь у процесах удосконалення діяльності та сприяє формуванню культури постійного розвитку організації.

Орієнтація працівників на регулярне вдосконалення бізнес-процесів забезпечує низку важливих переваг для підприємства, зокрема:

- своєчасне виявлення недоліків у функціонуванні виробничих і управлінських процесів та впровадження коригувальних заходів;
- підвищення продуктивності праці та оптимізацію розподілу функціональних обов'язків між підрозділами;
- своєчасне прогнозування можливих ризиків і швидке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;
- досягнення комплексних покращень діяльності підприємства, що виходять за межі окремих підрозділів;
- ефективне використання професійних знань і практичного досвіду працівників;
- впровадження сучасних інноваційних рішень у виробничі та управлінські процеси.

Важливою особливістю філософії Кайдзен є її орієнтація на вдосконалення процесів, а не лише на досягнення кінцевого результату. Такий підхід передбачає, що для отримання кращих економічних результатів діяльності підприємства необхідно насамперед підвищити ефективність тих процесів, які формують ці результати. Якщо підприємство не досягає запланованих показників діяльності, це, як правило, свідчить про наявність проблем у функціонуванні окремих бізнес-процесів. У такому випадку одним із ключових завдань управлінського персоналу є виявлення причин виникнення таких відхилень та впровадження заходів щодо їх усунення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Орієнтація на вдосконалення бізнес-процесів у межах концепції Кайдзен передбачає використання низки спеціальних управлінських інструментів, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення

якості продукції та оптимізацію виробничих процесів. Використання таких інструментів дозволяє систематизувати процес управління підприємством, забезпечити постійний аналіз результатів діяльності та впроваджувати поступові зміни з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із найбільш поширених інструментів є цикл Демінга PDCA (Plan–Do–Check–Act), який використовується для планування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на покращення існуючих процесів. Цей підхід передбачає послідовне виконання чотирьох етапів: планування змін, їх реалізацію, перевірку отриманих результатів та впровадження коригувальних дій.

Поряд із циклом PDCA застосовується також цикл SDCA (Standardize–Do–Check–Act), який орієнтований на підтримання стабільності вже налагоджених процесів та їх стандартизацію. Якщо цикл PDCA спрямований на вдосконалення процесів, то SDCA дозволяє закріпити досягнуті результати та забезпечити їх стабільне функціонування.

Важливу роль у системі Кайдзен відіграє концепція TQM (Total Quality Management), яка передбачає залучення всіх працівників підприємства до процесу забезпечення якості продукції та послуг. Даний підхід орієнтований на формування корпоративної культури якості, розвиток співпраці між підприємством, постачальниками та споживачами, а також на постійне вдосконалення виробничих процесів.

Ще одним важливим інструментом є система Just-in-Time («точно вчасно»), яка спрямована на оптимізацію виробничих і логістичних процесів шляхом скорочення надлишкових запасів та організації виробництва відповідно до фактичного попиту. Використання цього підходу дозволяє зменшити виробничі витрати, підвищити гнучкість виробництва та забезпечити своєчасну доставку продукції споживачам.

У межах концепції Кайдзен широко застосовується також система TPM (Total Productive Maintenance), яка передбачає організацію комплексного обслуговування обладнання з метою забезпечення його безперебійної роботи.

Особливістю цього підходу є активне залучення працівників підприємства до контролю технічного стану обладнання, що сприяє підвищенню безпеки виробництва та зменшенню простоїв.

Важливим елементом системи Кайдзен є система подання пропозицій, яка стимулює працівників підприємства брати участь у процесі вдосконалення виробничих процесів. Працівники мають можливість пропонувати власні ідеї щодо підвищення ефективності роботи підприємства, зниження витрат або покращення якості продукції. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню культури постійного вдосконалення.

Крім того, у межах реалізації концепції Кайдзен широко застосовується практика роботи у невеликих робочих групах, зокрема так званих «гуртків якості». Такі групи створюються для спільного вирішення виробничих проблем, оптимізації процесів, підвищення якості продукції та зниження витрат підприємства.

Важливим напрямом впровадження концепції Кайдзен є також розгортання політики підприємства, що передбачає визначення стратегічних цілей розвитку, планування заходів щодо їх реалізації та контроль результатів виконання. У цьому процесі ключову роль відіграє керівництво підприємства, яке визначає напрями розвитку та забезпечує необхідні ресурси для реалізації змін.

Разом із тим одним із найбільш складних аспектів впровадження концепції Кайдзен є забезпечення активної участі керівництва підприємства у процесі змін. Саме керівники мають демонструвати приклад ефективного застосування принципів безперервного вдосконалення, виявляти проблемні ділянки діяльності підприємства та сприяти пошуку ефективних рішень для їх усунення.

Для узагальнення основних інструментів системи Кайдзен їх характеристику можна представити у вигляді таблиці.

Таблиця 1. 3 – Основні інструменти системи Кайдзен

Інструмент	Сутність	Основна мета
PDCA (Plan–Do–Check–Act)	Цикл постійного вдосконалення процесів	Покращення існуючих процесів
SDCA (Standardize–Do–Check–Act)	Стандартизація та підтримання стабільності процесів	Закріплення досягнутих результатів
TQM (Total Quality Management)	Загальне управління якістю із залученням персоналу	Підвищення якості продукції та послуг
Just-in-Time	Організація виробництва відповідно до попиту	Скорочення витрат і запасів
TPM (Total Productive Maintenance)	Система комплексного обслуговування обладнання	Забезпечення безперебійної роботи виробництва
Система подання пропозицій	Залучення працівників до процесу вдосконалення	Генерування ідей покращення
Робочі групи (гуртки якості)	Спільна робота працівників над вирішенням виробничих проблем	Підвищення ефективності та якості
Розгортання політики	Планування стратегічних напрямів розвитку	Узгодження цілей та результатів діяльності

Ефективне впровадження концепції Кайдзен на підприємстві базується на дотриманні низки ключових принципів, які формують основу цієї управлінської філософії та забезпечують її практичну результативність. Застосування зазначених принципів сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню якості продукції та формуванню культури постійного вдосконалення на підприємстві.

Одним із базових принципів системи Кайдзен є орієнтація на споживача. У межах цього підходу організація діяльності підприємства спрямована на максимальне задоволення потреб клієнтів, а всі бізнес-процеси формуються з урахуванням створення доданої цінності для кінцевого споживача.

Важливим принципом є безперервність удосконалення, що передбачає систематичне впровадження невеликих змін у різних сферах діяльності підприємства. Сукупність таких змін у довгостроковій перспективі забезпечує суттєве підвищення ефективності функціонування підприємства та його конкурентоспроможності.

Концепція Кайдзен також передбачає відкрите виявлення та обговорення проблем. Вважається, що будь-яка організація стикається з певними труднощами

або недоліками у своїй діяльності, тому важливим є їх своєчасне виявлення та пошук шляхів вирішення. Відкритість у комунікації між працівниками та підрозділами сприяє більш ефективному обміну інформацією та швидкому реагуванню на проблемні ситуації.

Важливу роль у реалізації принципів Кайдзен відіграє командна робота. Формування робочих груп та міжфункціональних команд дозволяє об'єднати зусилля працівників різних підрозділів для вирішення складних виробничих завдань, підвищення якості продукції та оптимізації бізнес-процесів. Така взаємодія сприяє ефективному використанню знань і досвіду працівників.

Ще одним важливим принципом є формування сприятливих взаємовідносин у колективі, що базуються на взаємній повазі, підтримці та співпраці. Налагодження ефективної комунікації між працівниками дозволяє уникнути конфліктів між підрозділами та зосередитися на досягненні спільних цілей підприємства.

Концепція Кайдзен також передбачає розвиток персоналу та самодисципліни, що сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати власної діяльності. Важливе значення має й самовдосконалення працівників, оскільки особистий приклад керівництва та працівників стимулює формування культури постійного розвитку та вдосконалення.

Важливим елементом управління у системі Кайдзен є інформування працівників про результати діяльності підприємства, що сприяє підвищенню їхньої залученості та формуванню відчуття відповідальності за досягнення спільних цілей. Водночас ефективне управління передбачає делегування повноважень, яке дозволяє розподілити відповідальність між працівниками та підвищити ефективність управлінських процесів.

У системі Кайдзен значна увага приділяється управлінню на основі фактів та аналізу даних. Прийняття управлінських рішень повинно базуватися на достовірній інформації та об'єктивному аналізі діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти причини виникнення проблем та запобігати їх повторенню.

Ще одним важливим принципом є орієнтація на запобігання виникненню проблем та забезпечення якості на ранніх етапах виробничого процесу. У цьому контексті важливу роль відіграє стандартизація процесів, що забезпечує стабільність діяльності підприємства та створює основу для подальшого вдосконалення.

У практиці управління підприємствами на основі концепції Кайдзен широко використовується підхід QCD (Quality – Cost – Delivery), який орієнтує менеджмент на досягнення оптимального співвідношення між якістю продукції, витратами на її виробництво та своєчасністю постачання. При цьому якість розглядається не лише як характеристика кінцевого продукту, але і як показник ефективності всіх бізнес-процесів, що забезпечують його створення.

Таким чином, принципи системи Кайдзен формують комплексну основу для підвищення ефективності діяльності підприємства, розвитку його підприємницького потенціалу та забезпечення стабільного функціонування в умовах конкурентного ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 2. Аналіз підходів та практичного досвіду оптимізації бізнес-процесів виробничих підприємств на основі концепції Кайдзен

### 2.1. Сутність та основні інструменти концепції Кайдзен у системі вдосконалення бізнес-процесів підприємства

Концепція Кайдзен розглядається як ефективний підхід до управління підприємством, що спрямований на систематичне вирішення проблем та постійне вдосконалення бізнес-процесів. Основною ідеєю цієї філософії є не лише усунення наслідків виникнення проблем, а передусім їх своєчасне виявлення, аналіз причин виникнення та запобігання повторенню у майбутньому. Такий підхід передбачає послідовність дій, що включає ідентифікацію проблеми, збір достовірної інформації про її причини, аналіз отриманих даних та розроблення ефективних управлінських рішень.

Використання такого підходу дозволяє підприємству здійснювати управління на основі об'єктивної інформації та логічного аналізу. Послідовний аналіз причинно-наслідкових зв'язків дає можливість виявляти взаємозв'язки між окремими бізнес-процесами підприємства та знаходити оптимальні шляхи їх удосконалення. Для забезпечення стабільного функціонування підприємства важливо, щоб бізнес-процеси виконувалися безперервно та забезпечували досягнення запланованих результатів діяльності.

Одним із ключових механізмів, що забезпечують безперервність та системність удосконалення бізнес-процесів, є цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act), або цикл Демінга. Цей інструмент широко використовується у системах управління якістю та передбачає послідовне виконання чотирьох взаємопов'язаних етапів.

На першому етапі планування (Plan) визначаються стратегічні та оперативні цілі діяльності підприємства, формуються завдання щодо їх досягнення та розробляються відповідні заходи. У межах концепції Кайдзен цей етап має особливе значення, оскільки саме постановка чітких цілей і визначення

критеріїв оцінювання результатів є основою для подальшого вдосконалення бізнес-процесів.

Другим етапом є реалізація запланованих заходів (Do), що передбачає практичне виконання розробленого плану. На цьому етапі відбувається впровадження управлінських рішень, спрямованих на покращення діяльності підприємства, оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Наступним етапом є перевірка результатів (Check), яка передбачає оцінку ефективності реалізованих заходів. На цьому етапі здійснюється аналіз отриманих результатів, визначається ступінь досягнення поставлених цілей та виявляються можливі відхилення від запланованих показників. Важливим аспектом є також аналіз повторюваних операцій та визначення можливостей їх автоматизації або оптимізації.

Завершальним етапом циклу є коригування та вдосконалення процесів (Act). На основі результатів перевірки приймаються управлінські рішення щодо усунення виявлених недоліків, впровадження нових стандартів роботи та подальшого вдосконалення бізнес-процесів підприємства. У результаті цього етапу формуються нові стандарти діяльності, які дозволяють уникнути повторення проблем у майбутньому та підвищити ефективність функціонування підприємства. Таким чином, використання циклу PDCA у межах концепції Кайдзен забезпечує системний підхід до управління підприємством, сприяє безперервному вдосконаленню бізнес-процесів та підвищенню результативності діяльності підприємства. Застосування цього підходу дозволяє не лише усувати існуючі проблеми, але й формувати ефективну систему управління, орієнтовану на довгостроковий розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Механізм PDCA має циклічний характер, що забезпечує безперервність процесу вдосконалення діяльності підприємства. Після досягнення певного позитивного результату він не розглядається як остаточний, а стає основою для подальшого аналізу та пошуку нових можливостей для покращення. Таким

чином, кожен завершений цикл формує передумови для наступного етапу розвитку та оптимізації бізнес-процесів.

У межах застосування циклу PDCA передбачається постійне прагнення до підвищення ефективності діяльності підприємства та відсутність задоволеності досягнутими результатами. Такий підхід стимулює підприємство до постійного пошуку нових управлінських рішень та вдосконалення існуючих процесів. Важливу роль у цьому відіграє персонал підприємства, оскільки саме працівники, які безпосередньо залучені до виконання виробничих та управлінських процесів, часто виступають джерелом нових ідей щодо їх покращення.

У зв'язку з цим керівництво підприємства має створювати умови для активної участі працівників у процесі вдосконалення діяльності організації, стимулювати їх ініціативність та підтримувати пропозиції щодо підвищення ефективності роботи. Така взаємодія між управлінським персоналом та працівниками сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення, що є однією з ключових характеристик концепції Кайдзен.

Схематично механізм реалізації циклу PDCA може бути представлений у вигляді відповідної моделі (рис. 2.1).

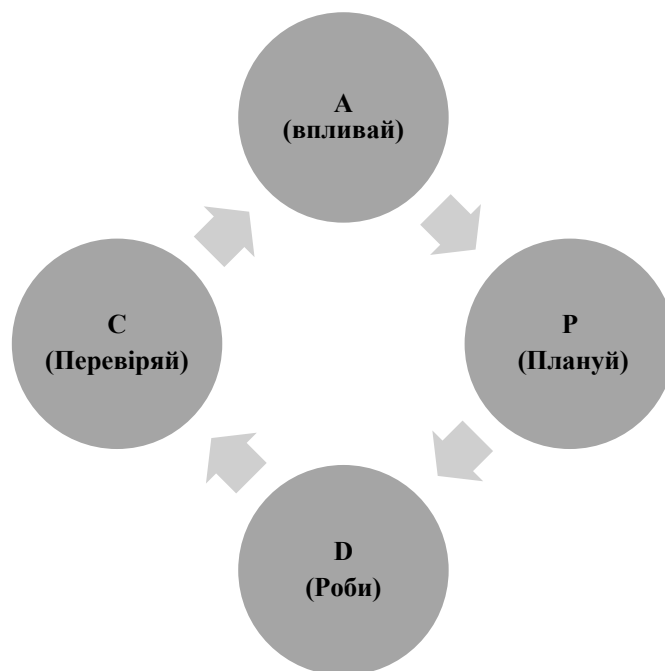


Рис. 2.1 – Цикл «плануй-дій-перевірй-впливай» (PDCA)

Аналогічним за принципом функціонування до циклу PDCA є цикл SDCA, який також використовується у системі управління бізнес-процесами підприємства. Аббревіатура SDCA розшифровується як «Standardize – Do – Check – Act», що означає «стандартизуй – виконуй – перевіряй – впливай». На відміну від циклу PDCA, який орієнтований на вдосконалення процесів, цикл SDCA спрямований насамперед на підтримання стабільності та ефективності вже налагоджених бізнес-процесів підприємства.

Основною метою застосування цього циклу є закріплення досягнутих результатів діяльності шляхом впровадження відповідних стандартів роботи та контролю їх дотримання. Таким чином, цикл SDCA забезпечує стабільне функціонування підприємства, підтримує встановлені стандарти виконання процесів та створює основу для подальшого їх удосконалення.

Схематично механізм реалізації циклу SDCA може бути представлений у вигляді відповідної моделі (рис. 2.2).

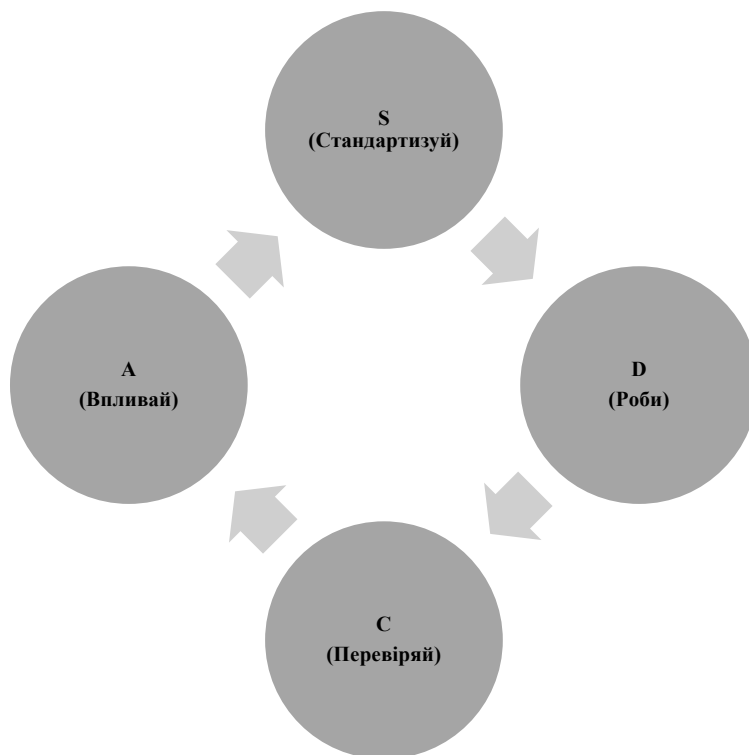


Рис. 2.2 – Цикл «стандартизуй-дій-перевіряй-впливай» (SDCA)

Механізм SDCA складається з тих самих елементів, що і цикл PDCA, проте ключовою відмінністю є заміна етапу планування на стандартизацію процесів. Основним завданням стандартизації є закріплення ефективних методів виконання робіт та забезпечення стабільного функціонування бізнес-процесів підприємства. У межах цього підходу значна увага приділяється аналізу повторюваних операцій, оцінці їх ефективності та впровадженню інструментів автоматизації для оптимізації виконання однотипних завдань. Складні процеси при цьому можуть бути поділені на більш прості етапи, що дозволяє здійснювати їх детальний аналіз та підвищувати ефективність управління.

У системі управління підприємством цикл SDCA зазвичай передуює циклу PDCA, оскільки перед початком удосконалення процесів необхідно забезпечити їх чітке описання, регламентацію та стандартизацію. Лише після стабілізації процесів та впровадження відповідних стандартів можливе подальше їх удосконалення за допомогою циклу PDCA, який спрямований на пошук нових можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для ефективного застосування циклу SDCA у процесі управління важливо здійснювати системний аналіз причин виникнення проблем або відхилень у роботі підприємства. Зокрема, у разі появи помилок або збоїв у процесах доцільно ставити низку контрольних запитань: чи виникла проблема через відсутність відповідного стандарту, через його неточність, через недотримання встановлених вимог або через те, що стандарт втратив актуальність та потребує оновлення. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти недоліки в організації процесів та запобігати їх повторенню у майбутньому.

Після налагодження та стабілізації процесів за допомогою циклу SDCA підприємство може переходити до етапу їх удосконалення, що реалізується через цикл PDCA. У цьому контексті SDCA виконує функцію підтримання та стабілізації процесів, тоді як PDCA спрямований на їх подальший розвиток і вдосконалення. Саме тому впровадження та ефективне використання обох циклів є одним із ключових завдань сучасного менеджменту підприємства.

Загалом діяльність підприємства можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що утворюють послідовний ланцюг дій. Від ефективності функціонування кожної ланки цього ланцюга залежить якість кінцевого продукту, рівень задоволення потреб споживачів та конкурентоспроможність підприємства на ринку. У наступному підрозділі буде розглянуто практичні приклади застосування концепції Кайдзен на виробничих підприємствах та проаналізовано результати її впровадження.

## 2.2. Аналіз практичного досвіду впровадження системи Кайдзен на вітчизняних та зарубіжних підприємствах

Практичний досвід застосування концепції Кайдзен на підприємствах різних країн свідчить про її високу ефективність у підвищенні продуктивності праці, якості продукції та оптимізації бізнес-процесів. Система безперервного вдосконалення активно використовується як на великих міжнародних корпораціях, так і на підприємствах середнього та малого бізнесу. Основною ідеєю впровадження Кайдзен є систематичне покращення виробничих та управлінських процесів шляхом залучення всіх працівників підприємства до пошуку можливостей підвищення ефективності діяльності.

Одним із найвідоміших прикладів успішного застосування філософії Кайдзен є діяльність японської корпорації Toyota, де ця концепція стала основою виробничої системи компанії. У рамках Toyota Production System принципи Кайдзен спрямовані на постійне усунення втрат, підвищення якості продукції та вдосконалення організації виробничих процесів. Особливістю цієї системи є активне залучення працівників до подання пропозицій щодо покращення роботи, що дозволяє постійно оптимізувати виробництво та підвищувати його ефективність. Саме завдяки системі безперервних покращень компанія змогла досягти високого рівня продуктивності та стати одним із світових лідерів автомобільної промисловості.

Концепція Кайдзен також активно використовується іншими міжнародними компаніями, зокрема Canon, Sony, Honda, Panasonic, Samsung та Ford, які застосовують принципи безперервного вдосконалення для оптимізації виробничих процесів, підвищення якості продукції та скорочення витрат. Практика цих підприємств показує, що систематичне впровадження невеликих покращень у діяльність організації дозволяє досягати значних результатів у довгостроковій перспективі та формує культуру постійного розвитку підприємства.

Вітчизняні підприємства також поступово впроваджують елементи концепції Кайдзен у свою діяльність. Найчастіше її застосування пов'язане з використанням інструментів ощадливого виробництва (Lean-management), які дозволяють оптимізувати використання ресурсів, скоротити виробничі втрати та підвищити ефективність бізнес-процесів. Зокрема, окремі українські виробничі підприємства застосовують такі інструменти Кайдзен, як система подання пропозицій працівників, методи візуального управління, стандартизацію робочих операцій та проведення короткострокових проєктів удосконалення процесів (Kaizen-подій).

Практичні результати впровадження концепції Кайдзен свідчать про те, що використання її інструментів сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат, покращенню якості продукції та формуванню культури безперервного вдосконалення на підприємстві. Крім того, залучення персоналу до процесу вдосконалення сприяє підвищенню мотивації працівників та розвитку їх професійних компетенцій.

Таким чином, аналіз практичного досвіду впровадження системи Кайдзен на зарубіжних і вітчизняних підприємствах підтверджує доцільність її застосування як ефективного інструменту управління бізнес-процесами. Використання принципів безперервного вдосконалення дозволяє підприємствам підвищувати ефективність виробництва, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати сталий розвиток у сучасних умовах господарювання.

Більшість сучасних підходів до підвищення ефективності виробництва, зокрема методи ощадливого виробництва, оптимізації бізнес-процесів та управління якістю, сформувалися на основі практичного досвіду японських компаній. Значна частина цих управлінських підходів була адаптована підприємствами різних країн світу, у тому числі й України, де вони поступово впроваджуються у діяльність виробничих підприємств та демонструють позитивні результати у довгостроковій перспективі. Застосування принципів безперервного вдосконалення дозволяє підвищити ефективність організації виробництва, скоротити виробничі втрати та покращити якість продукції.

Одним із ключових принципів, на яких наголошують фахівці провідних японських компаній, зокрема менеджери компанії Toyota, є необхідність забезпечення базової стабільності виробничих процесів перед впровадженням інструментів системи Кайдзен. Якщо підприємство не має чітко організованих та стандартизованих бізнес-процесів, їх функціонування може бути нестабільним, що значно ускладнює реалізацію будь-яких програм удосконалення. У цьому контексті стабільність означає здатність виробничої системи забезпечувати передбачуваний результат: при однакових умовах використання ресурсів, часу та обладнання підприємство повинно отримувати однаковий обсяг продукції з відповідним рівнем якості та надійності.

Для досягнення такої стабільності необхідно ідентифікувати фактори, які спричиняють нестабільність виробничих процесів, та усунути їх або мінімізувати їх вплив. У практиці виробничого менеджменту існує низка ознак, що свідчать про нестабільність процесів. Зокрема, це може проявлятися у відсутності чітко визначеного алгоритму виконання виробничих операцій, коли працівники виконують одну й ту саму роботу різними способами, що призводить до так званого «процесного хаосу». Іншою ознакою нестабільності є значні коливання обсягів незавершеного виробництва або продукції на різних етапах технологічного циклу, що свідчить про відсутність узгодженості між окремими операціями виробництва.

Крім того, нестабільність процесів може проявлятися у слабкій координації між окремими виробничими операціями, коли різні етапи технологічного процесу виконуються ізольовано один від одного без належної синхронізації. Додатковим фактором є неформальне розширення функціональних обов'язків працівників, коли співробітники самостійно визначають способи виконання роботи без чітко встановлених стандартів. Така практика може призводити до зниження ефективності виробництва та виникнення помилок у процесі виготовлення продукції.

Практичний досвід компанії Toyota свідчить, що усунення зазначених проблем дозволяє стабілізувати виробничі процеси та створити необхідні передумови для подальшого впровадження системи безперервного вдосконалення. Після досягнення базової стабільності підприємство може переходити до реалізації невеликих, але систематичних покращень, які поступово підвищують ефективність функціонування виробничої системи.

Одним із перших інструментів, який почали активно застосовувати у межах системи Кайдзен, стала система 5S, спрямована на раціональну організацію робочого простору. Вона передбачає сортування необхідних і зайвих предметів, впорядкування робочого місця, підтримання чистоти, стандартизацію виконання робочих операцій та формування дисципліни дотримання встановлених правил. Запровадження системи 5S сприяє не лише підвищенню ефективності використання робочого простору, але й формуванню відповідальної виробничої культури, що позитивно впливає на якість виконання робіт та продуктивність праці. Таким чином, практичний досвід зарубіжних підприємств демонструє, що впровадження концепції Кайдзен повинно починатися із забезпечення стабільності виробничих процесів, їх стандартизації та створення ефективної системи організації праці. Лише за таких умов підприємство може успішно реалізовувати принципи безперервного вдосконалення та досягати довгострокових результатів у підвищенні ефективності своєї діяльності.

Система 5S є одним із базових інструментів концепції Кайдзен, що спрямований на раціональну організацію робочого простору та підвищення ефективності виробничих процесів. Основною метою застосування цієї системи є скорочення виробничих втрат, зменшення часу простою обладнання, покращення умов праці та підвищення продуктивності персоналу. Завдяки впорядкуванню робочих місць, стандартизації операцій та формуванню дисципліни працівників підприємства можуть значно підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стабільність виробничих процесів.

Важливим елементом системи Кайдзен є система подання пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства. У провідних японських компаніях, зокрема у компанії Toyota, цей механізм використовується вже понад кілька десятиліть і є одним із ключових інструментів залучення персоналу до процесу постійного вдосконалення виробництва. Досвід Toyota показує, що ефективність системи Кайдзен значною мірою залежить від активної участі працівників у пошуку шляхів оптимізації виробничих процесів.

На підприємствах компанії Toyota кожен працівник має можливість регулярно подавати пропозиції щодо покращення виробничих операцій. Такі пропозиції можуть стосуватися різних аспектів діяльності підприємства, зокрема підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, підвищення рівня безпеки виробництва та скорочення витрат. Керівництво підприємства, у свою чергу, створює умови для розгляду таких пропозицій та їх практичного впровадження у виробничу діяльність.

Особливістю системи Кайдзен-пропозицій є те, що оцінюється не лише сама ідея, а й її практична реалізація. Працівники не просто пропонують ідеї щодо вдосконалення процесів, а й беруть участь у їх обґрунтуванні та впровадженні. Такий підхід дозволяє підвищити рівень залученості персоналу до управління виробничими процесами та сприяє формуванню корпоративної культури безперервного вдосконалення. Основні напрями подання Кайдзен-пропозицій на виробничих підприємствах можуть бути узагальнені у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні напрями подання Кайдзен-пропозицій на підприємстві

Напрямок удосконалення	Характеристика пропозицій
Підвищення продуктивності праці	Пропозиції щодо оптимізації виробничих операцій, скорочення часу виконання робіт, удосконалення організації праці
Підвищення рівня безпеки	Ідеї, спрямовані на покращення умов праці, зниження виробничого травматизму та підвищення безпеки обладнання
Підвищення якості продукції	Пропозиції щодо зменшення дефектів продукції, удосконалення технологічних операцій та контролю якості
Скорочення витрат	Ідеї щодо економії ресурсів, оптимізації використання матеріалів, енергії та виробничих потужностей

Значну роль у забезпеченні високої якості продукції відіграє також механізм Джідока, який є одним із ключових елементів виробничої системи Toyota. Його сутність полягає у негайному зупиненні виробничого процесу у випадку виявлення дефекту або технологічної помилки. Такий підхід дозволяє оперативно усувати проблеми на ранніх етапах виробництва та запобігати поширенню браку на наступні стадії технологічного процесу.

Зупинка виробничої лінії у разі виникнення помилки розглядається не як негативне явище, а як важливий елемент системи контролю якості. Це дозволяє своєчасно виявляти причини дефектів, усувати їх та підвищувати надійність виробничих процесів. У результаті підприємство отримує можливість мінімізувати витрати на виправлення помилок та підвищити рівень довіри споживачів до своєї продукції. Таким чином, досвід компанії Toyota демонструє, що ефективне застосування інструментів Кайдзен, таких як система 5S, механізм подання пропозицій працівників та принцип Джідока, сприяє підвищенню якості продукції, оптимізації виробничих процесів і формуванню культури безперервного вдосконалення на підприємстві. Використання подібних підходів може бути ефективним і для інших виробничих підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність діяльності. Значний інтерес до концепції Кайдзен з боку підприємств різних країн світу зумовлює активне вивчення досвіду компаній, які успішно впровадили цю систему у своїй

діяльності. Саме тому багато виробничих компаній відвідують провідні японські підприємства з метою ознайомлення з практичними механізмами застосування інструментів ощадливого виробництва та безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

Одним із яскравих прикладів ефективного використання принципів Кайдзен є діяльність транснаціональної корпорації Canon. Компанія Canon є одним із провідних світових виробників техніки для фото- та відеозйомки, офісного обладнання, систем обробки та друку зображень, а також технологічних рішень у сфері інформаційних технологій і телекомунікацій. Підприємство було засноване у 1937 році в Японії і сьогодні є однією з найбільших машинобудівних корпорацій світу, що має значні виробничі потужності та широку географію діяльності. У межах впровадження принципів Кайдзен компанія Canon приділяє особливу увагу вдосконаленню виробничих процесів та підвищенню ефективності управління. Основні стратегічні орієнтири компанії у сфері застосування інструментів безперервного вдосконалення спрямовані на підвищення якості продукції та забезпечення оперативності її постачання споживачам. Для досягнення цих цілей на підприємстві було сформовано комплекс взаємопов'язаних управлінських систем, які забезпечують стабільність виробничих процесів та постійне вдосконалення діяльності компанії. Основні напрями реалізації концепції Кайдзен у діяльності компанії Canon представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні напрями застосування концепції Кайдзен у компанії Canon

Напрямок діяльності	Характеристика	Напрямок діяльності
Забезпечення якості (QA)	Спрямоване на підвищення якості продукції, удосконалення технологічних процесів та постійний контроль виробничих операцій	Забезпечення якості (QA)
Забезпечення виробництва (PA)	Передбачає оптимізацію виробничих процесів, своєчасне забезпечення виробництва необхідними матеріалами та обладнанням	Забезпечення виробництва (PA)
Навчання персоналу (PT)	Система безперервного навчання працівників, спрямована на підвищення професійної компетентності та розвиток корпоративної культури	Навчання персоналу (PT)

Система забезпечення якості (QA) є одним із ключових елементів виробничої політики компанії Canon. Вона передбачає постійний контроль технологічних процесів, удосконалення виробничих стандартів та впровадження нових підходів до управління якістю продукції. Саме завдяки системному підходу до контролю якості продукція компанії Canon отримала широке визнання на світовому ринку.

Іншим важливим напрямом є забезпечення виробництва (PA), яке охоплює процеси організації виробничих операцій, постачання необхідних матеріалів та ефективного використання виробничих ресурсів. У межах цієї системи активно застосовуються принципи ощадливого виробництва, зокрема концепція «точно вчасно» (Just-in-Time), що передбачає постачання матеріалів та комплектуючих у необхідній кількості саме в той момент, коли вони потрібні у виробничому процесі. Такий підхід дозволяє скоротити витрати на зберігання запасів і підвищити ефективність використання ресурсів. Важливою складовою системи управління компанії Canon є також навчання та розвиток персоналу (PT). Корпоративна культура японських компаній традиційно передбачає довгострокову співпрацю з працівниками та їх безперервний професійний розвиток. Працівники поступово опановують різні виробничі процеси, розширюють свої компетенції та набувають практичного досвіду, що дозволяє їм краще розуміти специфіку діяльності підприємства та активно брати участь у процесі вдосконалення бізнес-процесів. Крім того, у своїй діяльності компанія Canon приділяє значну увагу управлінню інвестиціями та мінімізації виробничих втрат. У межах цієї стратегії компанія зосереджує увагу на ключових напрямках розвитку, зокрема підвищенні ефективності виробництва, вдосконаленні технологій та управлінні ризиками. Такий підхід дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Таким чином, досвід компанії Canon демонструє, що системне застосування принципів Кайдзен сприяє підвищенню якості продукції, оптимізації виробничих процесів та формуванню ефективної системи управління підприємством. Використання подібних підходів може бути

корисним для підприємств різних галузей, оскільки дозволяє підвищити ефективність діяльності, знизити виробничі витрати та забезпечити стабільний розвиток компанії.

У межах реалізації принципів Кайдзен компанія Canon застосовує підхід так званих «чотирьох інвестицій», який передбачає концентрацію ресурсів на ключових напрямках розвитку підприємства. До них належать розвиток технологій, персоналу, виробничого обладнання та забезпечення належних умов праці. Керівництво компанії виходить із того, що гармонійний розвиток усіх зазначених складових є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства та його довгострокової конкурентоспроможності. Водночас у сучасних умовах господарювання ці напрями доцільно регулярно переглядати та коригувати відповідно до змін зовнішнього середовища. Важливою складовою системи підвищення ефективності виробництва є також усунення виробничих втрат. У процесі діяльності підприємств втрати часто мають прихований характер і можуть тривалий час залишатися непомітними, оскільки маскуються під звичайні виробничі операції. Для їх виявлення необхідно проводити системний аналіз виробничих процесів, визначати причини неефективності та розробляти заходи щодо їх усунення. У компанії Canon було виділено дев'ять основних видів виробничих втрат, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства. Узагальнена характеристика цих втрат наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні види виробничих втрат та шляхи їх усунення у компанії Canon

Вид втрат	Причини виникнення	Шляхи усунення
Незавершене виробництво	Накопичення продукції або деталей, які не потрібні на даному етапі	Оптимізація системи управління запасами
Дефекти продукції	Виробництво бракованої продукції	Посилення контролю якості та вдосконалення технологічних процесів
Простої обладнання	Поломки або тривале налагодження техніки	Підвищення ефективності використання обладнання

Надлишкові витрати	Інвестиції, що не забезпечують очікуваного результату	Раціоналізація витрат
Надлишкові витрати	Інвестиції, що не забезпечують очікуваного результату	Раціоналізація витрат
Неефективна організація праці	Надлишок персоналу або нераціональний розподіл завдань	Оптимізація структури робіт
Надмірна складність конструкції	Використання зайвих функцій або компонентів у продукції	Спрощення конструкції виробів
Нераціональне використання персоналу	Виконання працівниками робіт, які можуть бути автоматизовані	Автоматизація виробничих операцій
Зайві переміщення	Недотримання стандартів організації робочих місць	Вдосконалення стандартів роботи
Повільне освоєння нової продукції	Тривалий перехід до стабільного серійного виробництва	Прискорення процесу впровадження нових продуктів

Виділення ключових видів втрат дозволяє керівництву підприємства більш ефективно контролювати виробничі процеси та своєчасно реагувати на відхилення від встановлених стандартів. Крім того, така класифікація сприяє підвищенню рівня усвідомлення працівниками важливості оптимізації процесів, формує системний підхід до вдосконалення діяльності підприємства та стимулює персонал до постійного професійного розвитку.

Для більш повного розуміння практичного застосування принципів Кайдзен доцільно розглянути досвід їх використання на прикладі українських підприємств. Одним із таких прикладів є діяльність дистриб'юторської компанії Grand Distribution, яка активно впроваджує сучасні підходи до оптимізації бізнес-процесів та управління якістю.

Компанія спеціалізується на дистрибуції продовольчих товарів, побутової хімії, косметичної продукції та товарів повсякденного попиту. Її логістична мережа охоплює значну частину території України та забезпечує постачання продукції до десятків тисяч торговельних точок різних форматів. Партнерами компанії є як національні виробники, так і міжнародні бренди,

продукція яких реалізується через великі торговельні мережі та роздрібні магазини.

Особливістю діяльності компанії є системне використання інструментів філософії Кайдзен у процесі управління операційною діяльністю. Зокрема, на підприємстві застосовуються такі підходи, як загальний контроль якості, принцип «точно вчасно», система технічного обслуговування обладнання, механізм подання пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів, а також автоматизація логістичних операцій і використання малих робочих груп для вирішення операційних завдань.

Одним із важливих етапів розвитку компанії стало впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів. Зокрема, діяльність складського комплексу була сертифікована відповідно до стандартів ISO, що підтвердило відповідність внутрішніх процесів міжнародним вимогам у сфері управління якістю. Значну роль у досягненні цього результату відіграло використання сучасної системи управління складом WMS (Warehouse Management System), яка забезпечує автоматизований контроль операцій зі зберігання, обробки та переміщення товарів.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства є стандартизація бізнес-процесів. У компанії розроблено низку внутрішніх регламентів та стандартів, що визначають порядок виконання ключових операцій. Наприклад, для працівників логістичного підрозділу встановлено чіткі правила організації роботи експедиторів, які охоплюють основні етапи процесу доставки товарів. Основні етапи роботи експедитора можна узагальнити у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні етапи роботи експедитора у логістичному процесі

Етап роботи	Зміст операцій
Підготовка до рейсу	Перевірка документації, підготовка транспорту та маршруту доставки
Підготовка до відвантаження	Організація процесу приймання товару та перевірка комплектності замовлення
Завантаження товару	Контроль правильності розміщення продукції у транспортному засобі
Доставка товару	Передача продукції клієнту та оформлення необхідних документів
Робота поверненнями	Узгодження та оформлення повернення товарів у разі необхідності
Завершення рейсу	Передача звітності та закриття логістичної операції

Важливою особливістю системи управління компанії є регулярний перегляд та оновлення внутрішніх стандартів. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища підприємства змушені постійно адаптувати свої бізнес-процеси до нових вимог, тому стандарти роботи не можуть залишатися незмінними протягом тривалого часу. Гнучкість управлінських рішень та здатність швидко реагувати на зміни ринку стають важливими чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Наступним кроком у розвитку системи управління логістикою стало впровадження системи управління транспортом (TMS – Transport Management System). Використання цієї системи дозволило значно підвищити ефективність планування транспортних перевезень та оптимізувати логістичні процеси підприємства.

Основні переваги використання системи TMS у діяльності компанії полягають у:

- автоматизації процесу формування маршрутів доставки та мінімізації впливу людського фактора;
- оптимізації транспортних маршрутів, що дозволяє зменшити витрати на паливо та технічне обслуговування транспортних засобів;
- підвищенні швидкості обробки інформації та оперативності прийняття управлінських рішень;
- можливості аналізу логістичних процесів та коригування маршрутів відповідно до потреб клієнтів.

Таким чином, досвід компанії Grand Distribution демонструє, що впровадження принципів Кайдзен у поєднанні з сучасними інформаційними технологіями дозволяє підвищити ефективність управління логістичними процесами, покращити якість обслуговування клієнтів та оптимізувати витрати підприємства.

Використання сучасних інформаційних систем управління логістикою тісно пов'язане з принципами філософії Кайдзен, яка передбачає систематичне вдосконалення бізнес-процесів підприємства та підвищення ефективності операційної діяльності. Зокрема, застосування систем управління транспортними та складськими операціями сприяє оптимізації логістичних процесів, підвищенню точності планування поставок та забезпеченню виконання замовлень у визначені терміни відповідно до принципу «точно вчасно».

Важливим елементом концепції Кайдзен є також організація роботи невеликих робочих груп, діяльність яких спрямована на підвищення якості продукції, покращення умов праці та підвищення продуктивності виробничих процесів. Такий підхід передбачає активне залучення працівників підприємства до процесу вдосконалення діяльності організації. Працівники різних підрозділів мають можливість пропонувати власні ідеї щодо оптимізації виробничих операцій, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення організації праці.

Досвід застосування подібного підходу свідчить про його ефективність, оскільки навіть незначні пропозиції працівників можуть призводити до суттєвих покращень у роботі підприємства. Зазвичай такі ідеї розглядаються під час колективних обговорень або робочих нарад, де проводиться аналіз доцільності їх впровадження та оцінюється можливий економічний ефект.

У практиці виробничих підприємств часто виникають ситуації, коли недосконалість окремих процесів призводить до додаткових витрат або втрати ресурсів. Наприклад, у процесі логістичних операцій можуть виникати проблеми з невідповідністю характеристик продукції вимогам клієнтів, що призводить до повернення товарів, додаткових витрат на транспортування та зниження

ефективності діяльності підприємства. Вирішення таких проблем часто можливе завдяки впровадженню простих, але ефективних управлінських рішень, запропонованих самими працівниками.

Практика показує, що навіть незначні зміни у системі обліку або контролю можуть значно підвищити ефективність бізнес-процесів. Наприклад, удосконалення програмних систем обліку або автоматизація окремих операцій дозволяють підвищити точність планування, скоротити кількість помилок та зменшити витрати підприємства.

Крім економічного ефекту, система подання пропозицій має важливе соціальне значення для підприємства. Вона сприяє формуванню атмосфери залученості працівників до процесу управління, підвищує рівень їх мотивації та відповідальності за результати роботи. Працівники відчують свою причетність до розвитку підприємства, що позитивно впливає на ефективність діяльності організації в цілому.

Застосування інструментів концепції Кайдзен дозволяє підприємствам поступово усувати зайві або дублюючі операції, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати ефективність управління бізнес-процесами. Саме завдяки систематичному впровадженню невеликих покращень підприємства можуть досягати значних результатів у довгостроковій перспективі.

В Україні концепція Кайдзен лише поступово набуває поширення, проте все більше підприємств починають використовувати її принципи для підвищення ефективності своєї діяльності. Вивчення практичного досвіду застосування інструментів безперервного вдосконалення є важливим етапом у формуванні сучасних підходів до управління підприємствами.

У наступному розділі буде розглянуто можливості застосування інструментів концепції Кайдзен для оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства ТОВ «Українські двері», що спеціалізується на виробництві сталевих дверей.

## 2.3 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Українські двері» та оцінка стану його бізнес-процесів

ТОВ «Українські двері» є виробничим підприємством, що спеціалізується на виготовленні та реалізації металевих входних дверей для житлових, комерційних і промислових приміщень [41]. Підприємство здійснює діяльність на ринку будівельних конструкцій та орієнтується на задоволення потреб споживачів у надійній, безпечній та енергоефективній продукції. Основним напрямом діяльності компанії є виробництво сталевих дверей різних цінових категорій – від стандартних бюджетних моделей до продукції підвищеного рівня безпеки та комфорту, що відрізняється високими показниками міцності, тепло- та звукоізоляції.

Підприємство функціонує як комерційна організація, головною метою діяльності якої є отримання прибутку шляхом виробництва конкурентоспроможної продукції, розширення ринків збуту та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Відповідно до класифікації видів економічної діяльності підприємство здійснює виробництво металевих дверей та металоконструкцій, їх реалізацію через роздрібні та оптові канали збуту, а також надає консультаційні послуги у сфері вибору та встановлення дверних конструкцій. Крім того, підприємство може здійснювати інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству та сприяють розвитку основного виробничого напрямку.

Асортимент продукції підприємства включає значну кількість моделей сталевих дверей, які відрізняються конструктивними характеристиками, дизайном, рівнем захисту та функціональними властивостями. Виробничі потужності підприємства дозволяють виготовляти двері з використанням сучасних матеріалів і технологій, що забезпечує високу якість готової продукції. Особлива увага приділяється впровадженню нових технологічних рішень, які дозволяють підвищити надійність дверних конструкцій, покращити їх тепло- та

звукоізоляційні характеристики, а також збільшити термін експлуатації продукції.

У сучасних умовах розвитку будівельного ринку підприємство активно працює над розширенням асортиментної політики, впровадженням нових моделей продукції та модернізацією виробничих процесів. Одним із важливих напрямів розвитку компанії є технологічне оновлення виробництва, що передбачає використання сучасного обладнання, оптимізацію виробничих операцій та підвищення ефективності використання ресурсів. Такі заходи дозволяють зменшити виробничі витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільну якість продукції.

Реалізація продукції підприємства здійснюється переважно на внутрішньому ринку України через мережу партнерів, дилерів та торговельних майданчиків. Водночас стратегія розвитку підприємства передбачає поступове розширення географії продажів та вихід на зовнішні ринки, що дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії та збільшити обсяги реалізації продукції.

Важливою складовою діяльності підприємства є орієнтація на потреби споживачів. Компанія приділяє значну увагу формуванню високих стандартів якості продукції та сервісу, постійному оновленню модельного ряду та вдосконаленню технологій виробництва. У своїй діяльності підприємство керується принципами клієнтоорієнтованості, що передбачає врахування побажань покупців, адаптацію продукції до сучасних ринкових тенденцій та забезпечення оптимального співвідношення ціни і якості.

До ключових цінностей підприємства належать підвищення якості продукції, впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси, відповідальне ставлення до споживачів та соціальна відповідальність бізнесу. Постійне вдосконалення виробничих та управлінських процесів дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнювати свої позиції на ринку металевих дверей.

Таким чином, ТОВ «Українські двері» є сучасним виробничим підприємством, діяльність якого спрямована на створення якісної продукції, підвищення ефективності виробництва та задоволення потреб споживачів. Подальший аналіз діяльності підприємства передбачає дослідження структури його бізнес-процесів та оцінку ефективності їх організації з метою визначення можливостей оптимізації та підвищення підприємницького потенціалу.

Основною метою діяльності підприємства ТОВ «Українські двері» є задоволення потреб споживачів у якісній та надійній продукції шляхом пропозиції широкого асортименту сталевих дверей, що відповідають сучасним вимогам безпеки, енергоефективності та дизайну. Підприємство прагне забезпечити оптимальне співвідношення ціни та якості продукції, що дозволяє задовольняти потреби різних груп споживачів та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

У своїй діяльності компанія приділяє значну увагу формуванню довгострокових партнерських відносин із постачальниками сировини та комплектуючих. Основою такої співпраці є дотримання стандартів якості продукції, виконання договірних зобов'язань та підтримання високого рівня ділової етики. Підприємство орієнтується на стабільний розвиток та ефективну взаємодію з партнерами, що дозволяє забезпечувати безперервність виробничих процесів і підвищувати ефективність діяльності.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливе значення має раціональна організація системи управління. Аналіз організаційної структури дозволяє оцінити масштаби діяльності підприємства, визначити розподіл функцій між підрозділами та виявити можливі проблеми у координації управлінських процесів.

Для підприємства ТОВ «Українські двері» характерною є лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка поєднує централізоване керівництво з функціональним розподілом обов'язків між підрозділами. Така структура передбачає підпорядкування працівників безпосередньому керівнику,

а також розподіл управлінських функцій між спеціалізованими службами підприємства (рис. 2.3).

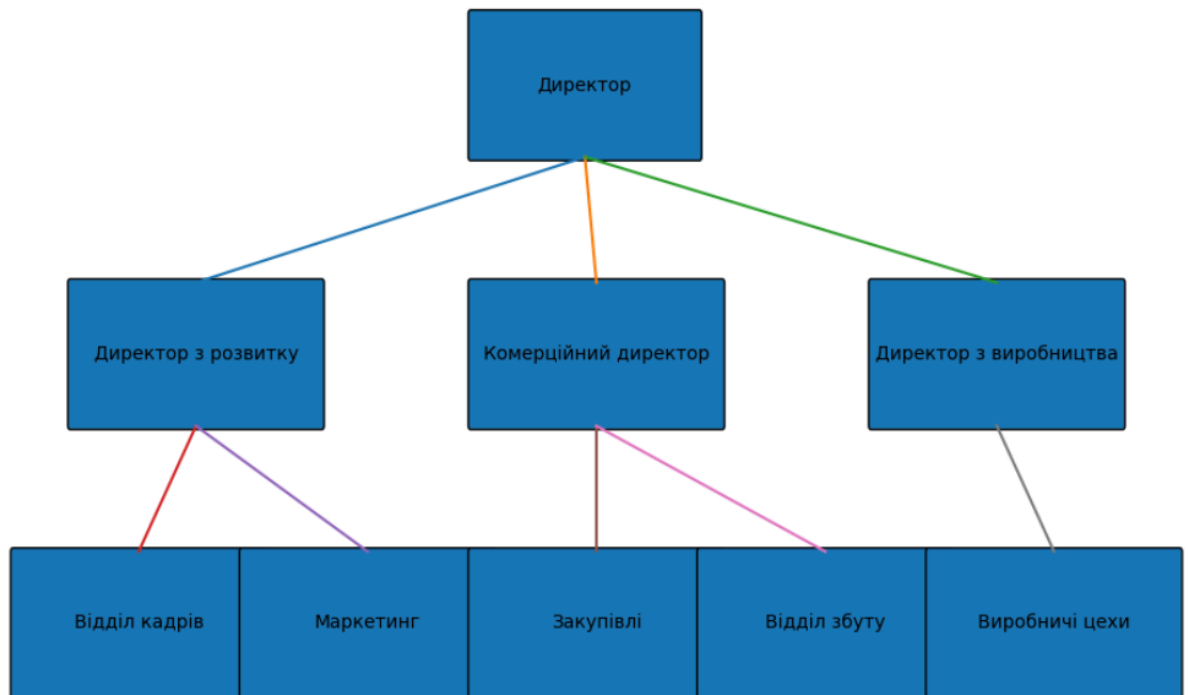


Рис. 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Українські двері» [41]

Досвід функціонування сучасних виробничих підприємств свідчить, що однією з найбільш поширених та ефективних форм організації управління є лінійно-функціональна структура. Такий тип управління доцільно застосовувати на підприємствах, де управлінський апарат виконує значну кількість стандартних і повторюваних управлінських операцій, а виробничі процеси характеризуються відносною стабільністю. Завдяки чітко визначеній системі підпорядкування та розподілу функцій забезпечується узгоджена діяльність усіх підрозділів підприємства та ефективна координація роботи організації в цілому. Використання лінійно-функціональної структури управління на підприємстві ТОВ «Українські двері» обумовлене низкою її переваг, серед яких можна виділити такі:

- можливість глибокої спеціалізації працівників та підвищення якості управлінських рішень;

- зменшення навантаження на керівника підприємства шляхом делегування частини управлінських функцій;

- підвищення ефективності підготовки управлінських рішень завдяки залученню фахівців різних напрямів діяльності.

Загальне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який координує роботу всіх структурних підрозділів та визначає стратегічні напрями розвитку компанії. У безпосередньому підпорядкуванні директора знаходяться керівники основних функціональних підрозділів, зокрема директор з розвитку, комерційний директор та директор з виробництва.

Комерційний директор відповідає за організацію процесів закупівлі матеріалів і комплектуючих, а також за реалізацію готової продукції підприємства. До його функціональних обов'язків належить формування системи збуту, розвиток партнерських відносин із постачальниками та клієнтами, а також контроль за ефективністю торговельної діяльності компанії.

Відділ закупівель забезпечує підприємство необхідними матеріалами та комплектуючими для виробництва, здійснює пошук нових постачальників, веде переговори та укладає договори співпраці. У зв'язку з розширенням діяльності підприємства доцільним є також введення посади менеджера з продажу, який займатиметься пошуком нових клієнтів, формуванням клієнтської бази та укладанням контрактів на постачання продукції.

Директор з розвитку координує питання стратегічного планування та організації адміністративно-господарської діяльності підприємства. До його функцій входить контроль за ефективним використанням ресурсів компанії, оптимізація витрат та забезпечення належних умов функціонування підприємства.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє також спеціаліст з інформаційних технологій, який відповідає за стабільну роботу програмного забезпечення, підтримку інформаційних систем та забезпечення безперебійної роботи комп'ютерної техніки підприємства.

Таким чином, сформована організаційна структура управління ТОВ «Українські двері» забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, ефективну координацію бізнес-процесів та створює передумови для подальшого розвитку підприємства. Оцінити результати діяльності компанії та ефективність функціонування її бізнес-процесів можна на основі аналізу основних економічних показників діяльності підприємства.

У таблиці 2.5 наведено основні економічні показники діяльності ТОВ «Українські двері», які характеризують ефективність функціонування підприємства за основними напрямками його діяльності.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників діяльності ТОВ «Українські двері» за період 2022–2024рр., грн [41]

Показники	2022	2023	2024	2024 в % до 2023	2024 в % до 2022
Виручка від реалізації продукції	63736 863	69387 013	83800 377	20,77	31,48
Собівартість реалізованої продукції	39833 682	41336 882	45143 872	9,21	13,33
Комерційні витрати	7 633168	9 499 647	11179 927	17,69	46,47
Прибуток від реалізації	16270013	18550484	27476 578	48,12	68,88
Рівень рентабельності продажів, %	25,53	26,73	32,79	30,0	29,6

Аналіз наведених показників свідчить про позитивну динаміку фінансово-економічних результатів діяльності підприємства упродовж 2022–2024 років. Зокрема, обсяг виручки від реалізації продукції зріс із 63,7 млн грн у 2022 році до 83,8 млн грн у 2024 році, що становить збільшення на 31,48 % за досліджуваний період та на 20,77 % порівняно з 2023 роком. Зростання виручки свідчить про розширення обсягів реалізації продукції, посилення позицій підприємства на ринку та ефективність збутової політики. Водночас спостерігається підвищення собівартості реалізованої продукції, яка у 2024 році становила 45,1 млн грн, що на 9,21 % більше порівняно з 2023 роком та на 13,33 % більше відносно 2022 року. Таке зростання може бути зумовлене підвищенням цін на сировину, енергоресурси, а також збільшенням витрат на виробництво

продукції. Комерційні витрати також мають тенденцію до зростання: з 7,63 млн грн у 2022 році до 11,18 млн грн у 2024 році. У відносному вимірі це становить збільшення на 46,47 % за три роки, що може бути пов'язано з розширенням маркетингової діяльності, розвитком каналів збуту та активізацією просування продукції на ринку. Незважаючи на зростання витрат, прибуток від реалізації продукції демонструє значно вищі темпи приросту. У 2024 році він досяг 27,48 млн грн, що на 48,12 % більше порівняно з 2023 роком та на 68,88 % більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та покращення результатів управління витратами. Позитивні зміни також відображає показник рентабельності продажів, який зріс з 25,53 % у 2022 році до 32,79 % у 2024 році. Збільшення рівня рентабельності свідчить про підвищення прибутковості реалізації продукції та більш ефективне використання ресурсів підприємства. Отже, результати аналізу свідчать про поступове зміцнення фінансового стану підприємства, зростання обсягів реалізації продукції та підвищення прибутковості його діяльності. Це створює сприятливі передумови для подальшого розвитку підприємства, оптимізації бізнес-процесів та підвищення його підприємницького потенціалу.

На сучасному етапі діяльності підприємство ТОВ «Українські двері» демонструє поступовий розвиток та зміцнення своїх позицій на ринку виробництва металевих дверей. Основними напрямками розвитку підприємства є:

1. розширення асортименту продукції з урахуванням сучасних потреб споживачів;
2. удосконалення виробничих технологій з метою зниження виробничих витрат;
3. підвищення якості готової продукції шляхом технічного переоснащення виробничих потужностей;
4. розширення каналів збуту та географії реалізації продукції.

З метою визначення ефективності діяльності підприємства доцільно здійснити аналіз його бізнес-процесів, оцінити їх поточний стан, виявити

можливі проблемні зони та сформувані пропозиції щодо підвищення результативності функціонування підприємства.

Відповідно до сучасних підходів управління бізнес-процесами на прикладі підприємства ТОВ «Українські двері» можна виокремити три основні групи процесів: основні, допоміжні та управлінські.

1. Основні (операційні) бізнес-процеси. Основні процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукції та формують основну частину доходів підприємства. Для підприємства ТОВ «Українські двері» такими процесами є виробництво сталевих вхідних дверей. Саме виробничий цикл забезпечує основний обсяг доходу підприємства. Процес виробництва металевих дверей включає кілька послідовних етапів, серед яких: підготовка та обробка металу, механічна обробка деталей, фарбування та термічна обробка, складання конструкції, перевірка функціональності виробу, контроль якості та підготовка продукції до реалізації.

2. Допоміжні (підтримуючі) процеси. До допоміжних процесів належать ті види діяльності, які не створюють безпосередньо кінцевий продукт, але забезпечують ефективне функціонування основних виробничих операцій. На підприємстві ТОВ «Українські двері» до таких процесів можна віднести діяльність служби підтримки клієнтів, роботу відділу маркетингу та продажів, організацію логістики, а також інформаційно-консультаційну підтримку споживачів. Ці процеси сприяють формуванню клієнтської бази, забезпечують зворотний зв'язок із покупцями та допомагають ефективно організувати реалізацію продукції.

3. Управлінські процеси. Процеси управління спрямовані на координацію діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. До основних завдань управлінських процесів належать планування діяльності, контроль використання ресурсів, формування системи мотивації персоналу, а також прийняття стратегічних управлінських рішень. На підприємстві ТОВ «Українські двері» ці функції реалізуються керівництвом компанії, зокрема директором підприємства,

директором з розвитку, комерційним директором, директором з виробництва та фінансовим директором.

Варто зазначити, що будь-який бізнес-процес являє собою впорядковану послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретного результату. Чітке визначення та регламентація бізнес-процесів дозволяє підприємству стандартизувати свою діяльність, підвищити якість продукції, оптимізувати витрати та забезпечити прозорість взаємодії між структурними підрозділами.

Усі бізнес-процеси підприємства тісно взаємопов'язані з діяльністю відповідних підрозділів компанії. Саме тому доцільно розглянути їх взаємодію та розподіл між структурними елементами підприємства, що буде представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика бізнес-процесів ТОВ «Українські двері» за вхідними та вихідними потоками

№	Назва процесу	Вхідні структурні підрозділи	Власник процесу	Тип процесу	Вхід	Вихід
1	Маркетинг та дослідження ринку	Відділ маркетингу, відділ збуту	Керівник відділу маркетингу	Основний	Інформація про ринок, потреби споживачів, аналіз конкурентів	Формування попиту, залучення клієнтів, укладання договорів
2	Планування виробництва	Відділ продажів, виробничий відділ	Директор з виробництва	Управлінський	Замовлення клієнтів, план продажів	Виробничий план, графік виготовлення продукції
3	Закупівля матеріалів	Відділ постачання	Керівник відділу постачання	Основний	Потреба у матеріалах, заявки виробничого підрозділу	Закупівля металу, комплектуючих та інших матеріалів
4	Складські операції	Складська служба, відділ постачання	Керівник складу	Допоміжний	Отримані матеріали та комплектуючі	Зберігання, облік та передача матеріалів у виробництво
5	Виробництво продукції	Виробничі цехи	Директор з виробництва	Основний	Метал, комплектуючі, виробничий план	Виготовлені сталеві двері

6	Контроль якості	Відділ технічного контролю	Керівник служби якості	Основний	Готова продукція після виробництва	Перевірена та сертифікована продукція
7	Збут та реалізація продукції	Відділ продажів	Комерційний директор	Основний	Готова продукція, замовлення клієнтів	Реалізація продукції, укладені договори
8	Логістика та доставка	Логістичний відділ, склад	Керівник логістики	Допоміжний	Замовлення клієнтів, готова продукція	Доставка продукції споживачам
9	Фінансове забезпечення	Бухгалтерія, фінансовий відділ	Фінансовий директор	Управлінський	Фінансова інформація, дані про продажі та витрати	Фінансові звіти, контроль витрат і прибутків
10	Управління персоналом	Відділ кадрів	Керівник HR-відділу	Допоміжний	Потреба у персоналі, кадрова інформація	Підбір, навчання та мотивація персоналу

Аналіз представлених бізнес-процесів свідчить, що діяльність підприємства ТОВ «Українські двері» побудована на взаємодії основних, допоміжних та управлінських процесів. Основні процеси пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції і формують основну частину доходів підприємства. Допоміжні процеси забезпечують належні умови функціонування виробництва, тоді як управлінські процеси координують діяльність усіх структурних підрозділів. Ефективна взаємодія цих процесів створює передумови для підвищення продуктивності діяльності підприємства та оптимізації його бізнес-процесів.

Взаємодія потоків інформації між цими важливими процесами можна побачити на рис. 2.4.



Рис. 2.4 – Інформаційні потоки у ТОВ «Українські двері»

На рисунку 2.4 представлено схему взаємодії основних бізнес-процесів підприємства ТОВ «Українські двері». Дана схема відображає інформаційні та матеріальні потоки між ключовими процесами діяльності підприємства, що забезпечують безперервність виробничо-господарської діяльності та створення кінцевого продукту. Початковим етапом є процес маркетингу та збуту, у межах якого здійснюється аналіз ринку, формування попиту на продукцію та отримання замовлень від клієнтів. На основі отриманої інформації формується план виробництва, який визначає обсяги та терміни виготовлення продукції відповідно до потреб споживачів.

Наступним етапом є закупівля матеріалів, де здійснюється забезпечення виробництва необхідними сировинними ресурсами та комплектуючими. Отримані матеріали передаються у виробничий підрозділ, де відбувається безпосередній процес виготовлення продукції. Виробництво включає обробку металу, складання конструкції дверей, фарбування, монтаж комплектуючих та інші технологічні операції.

Після завершення виробничого циклу продукція проходить етап контролю якості, у межах якого здійснюється перевірка відповідності виробів встановленим стандартам та технічним вимогам. У разі відповідності продукція передається до підрозділу збуту та логістики для подальшої реалізації та доставки споживачам. Таким чином, представлена схема демонструє взаємозв'язок між основними бізнес-процесами підприємства та показує, що ефективність діяльності компанії залежить від узгодженості роботи всіх структурних підрозділів. Оптимізація взаємодії цих процесів дозволяє підвищити продуктивність підприємства, зменшити витрати та забезпечити стабільне задоволення потреб клієнтів.

## РОЗДІЛ 3. Розвиток підприємницького потенціалу виробничого підприємства ТОВ «Українські двері» на основі оптимізації бізнес-процесів

### 3.1. Картування та аналіз ключових бізнес-процесів виробництва на підприємстві ТОВ «Українські двері»

Виробничий процес на підприємстві ТОВ «Українські двері» є складною системою взаємопов'язаних операцій, спрямованих на створення кінцевого продукту – металевих входних дверей. У межах загального бізнес-процесу «виробництво» можна виділити декілька основних технологічних етапів, які виконуються у визначеній послідовності та формують повний виробничий цикл виготовлення продукції. До ключових виробничих процесів підприємства належать: підготовка та заготівля металу, механічна обробка та шліфування заготовок, фарбування металевих конструкцій та їх подальше сушіння, складання основних елементів дверної конструкції, тестування функціональних характеристик виробу, контроль якості готової продукції, пакування виробів та підготовка їх до транспортування, а також відвантаження готової продукції споживачам або торговельним партнерам. Кожен із зазначених етапів є невід'ємною складовою загального виробничого процесу та безпосередньо впливає на якість кінцевого продукту, ефективність використання ресурсів і рівень витрат підприємства. Для більш детального дослідження виробничих процесів доцільно застосувати метод картування бізнес-процесів. Картування процесів являє собою графічне відображення послідовності виконання операцій, взаємодії між підрозділами підприємства, а також інформаційних і матеріальних потоків, що супроводжують виробничу діяльність. Використання даного методу дозволяє наочно відобразити структуру процесів, визначити їх логічну послідовність та встановити взаємозв'язок між окремими етапами виробництва.

Крім того, картування бізнес-процесів сприяє виявленню можливих проблемних ділянок у виробничій системі, таких як надлишкові операції, дублювання функцій, затримки у виконанні виробничих завдань або

неефективне використання ресурсів. Виявлення подібних «вузьких місць» дозволяє розробити заходи щодо оптимізації процесів, підвищення продуктивності праці та зниження виробничих витрат.

Для забезпечення об'єктивності та точності проведення картування необхідно визначити певні вимоги до збору та аналізу інформації про виробничі процеси. Зокрема, важливо враховувати тривалість виконання кожної операції, відповідальних виконавців, використані ресурси, а також результати виконання окремих етапів виробництва. Формування таких критеріїв дозволяє систематизувати отримані дані та забезпечити комплексний підхід до аналізу бізнес-процесів підприємства. Основні вимоги та критерії збору інформації для проведення картування бізнес-процесів підприємства наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Методичні вимоги до збору даних для картування виробничих процесів виготовлення дверей на ТОВ «Українські двері»

Етап дослідження	Опис процедури
Підготовчий етап	Видання внутрішнього розпорядження керівництва підприємства щодо проведення дослідження виробничих процесів та визначення відповідальних осіб.
Період проведення спостережень	Вимірювання тривалості операцій здійснюється у звичайний робочий день під час стандартного виробничого навантаження (у часовому проміжку з 13:30 до 17:30).
Відповідальні за проведення аналізу	Директор з виробництва, керівник виробничої дільниці, аналітик бізнес-процесів.
Учасники дослідження	Працівники виробничих підрозділів, які безпосередньо виконують технологічні операції (представники різних змін та різного рівня професійного досвіду).
Метод збору інформації	Проведення спостережень за виконанням виробничих операцій, фіксація часу виконання технологічних процесів та аналіз послідовності виконання робіт.
Інструменти вимірювання	Використання секундоміра, журналу фіксації результатів спостережень та електронних таблиць для обробки даних.
Об'єкт дослідження	Процес виготовлення типової моделі сталевих дверей, яка користується найбільшим попитом серед споживачів.
Метод обробки результатів	Розрахунок середнього часу виконання кожної виробничої операції, порівняння результатів між працівниками різної кваліфікації.
Формування підсумкових результатів	Побудова карти виробничого процесу, визначення тривалості кожного етапу та встановлення можливих затримок або неефективних операцій.
Очікувані результати	Виявлення проблемних ділянок виробництва, визначення потенціалу оптимізації процесів та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.
Відповідальний за підготовку звіту	Керівник проекту з оптимізації бізнес-процесів.

Запропонований регламент збору та обробки даних дозволяє систематизувати інформацію про тривалість та послідовність виробничих операцій. Це створює основу для формування карти бізнес-процесів виробництва дверей на підприємстві ТОВ «Українські двері» та подальшого виявлення вузьких місць у виробничій системі. Для проведення картування було обрано бізнес-процес, який поєднує ключові етапи діяльності підприємства – виробництво дверей та їх подальшу реалізацію клієнту. Дослідження охоплює весь цикл виконання замовлення: від моменту його отримання та планування виробництва до виготовлення продукції, контролю якості та відвантаження готових дверей споживачу. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність взаємодії основних підрозділів підприємства та визначити послідовність виконання операцій у межах виробничо-збутового процесу. Проведене картування виробничого процесу та подальший аналіз бізнес-процесів підприємства ТОВ «Українські двері» дозволили сформуванню уявлення про загальну структуру організації виробництва та взаємодію між його окремими етапами. У результаті дослідження встановлено, що на підприємстві відсутні ознаки надвиробництва, оскільки виробництво здійснюється переважно відповідно до фактичних замовлень клієнтів. Разом із тим, для підвищення ефективності діяльності підприємства доцільним є впровадження принципу безперервного виробничого потоку, що передбачає раціональну організацію операцій та оптимізацію взаємодії між структурними підрозділами. Це дозволить підвищити прозорість виробничих процесів, зменшити часові витрати та спростити управління виробництвом. Крім того, перспективним напрямом удосконалення діяльності підприємства є використання витягуючої системи виробництва, яка передбачає виготовлення продукції відповідно до реального попиту споживачів або партнерських торговельних організацій. Такий підхід сприяє зменшенню запасів готової продукції на складах, оптимізації використання ресурсів та підвищенню гнучкості виробничої системи.

Для більш детального дослідження ефективності організації діяльності підприємства було проведено аналіз можливих проблемних зон у

функціонуванні бізнес-процесів. Виявлені проблеми умовно можна поділити на два основні блоки. Перший блок пов'язаний із загальними недоліками організації бізнес-процесів підприємства, які можуть виникати на різних етапах управління, планування або взаємодії між підрозділами. Другий блок стосується безпосередньо виробничого процесу виготовлення сталевих дверей та включає можливі затримки, нераціональне використання ресурсів або організаційні недоліки на окремих етапах виробництва. У процесі проведеного аналізу діяльності підприємства ТОВ «Українські двері» було визначено ряд типових проблем, що впливають на ефективність організації бізнес-процесів. Основні з них наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні проблемні аспекти організації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Українські двері»

№	Проблема	Характеристика проблеми
1	Недосконалість організаційної структури управління	Існуюча структура управління підприємством потребує оптимізації, оскільки спостерігається недостатньо чіткий розподіл повноважень між керівниками різних рівнів. Це призводить до дублювання функцій, затримок у прийнятті управлінських рішень та зниження ефективності координації роботи підрозділів.
2	Нестабільність кадрового складу	На підприємстві спостерігається певна плінність персоналу, що пов'язано з недостатньо чітким розподілом функціональних обов'язків працівників. Відсутність детально визначених посадових інструкцій ускладнює розподіл відповідальності між співробітниками та може призводити до перевантаження окремих працівників.
3	Недостатній рівень планування та контролю фінансових ресурсів	Система бюджетування на підприємстві потребує вдосконалення, оскільки відсутні чітко визначені механізми контролю за використанням фінансових ресурсів. Недостатній розвиток управлінського обліку ускладнює процес планування витрат і оцінку ефективності окремих напрямів діяльності.
4	Неврегульованість системи внутрішніх регламентів	Частина внутрішніх інструкцій та регламентів діяльності не оновлюється відповідно до змін у виробничих процесах. Це може призводити до використання застарілих процедур роботи, що негативно впливає на ефективність організації виробництва.
5	Відсутність системи оцінки ефективності роботи персоналу	На підприємстві недостатньо розвинена система ключових показників ефективності (KPI), що ускладнює оцінювання результатів діяльності працівників. Відсутність чітких критеріїв оцінки продуктивності праці знижує мотивацію персоналу та ускладнює управління трудовими ресурсами.

Отже, проведений аналіз дозволив визначити основні проблемні аспекти організації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Українські двері». Виявлені недоліки стосуються насамперед організаційної структури управління, системи мотивації персоналу та механізмів фінансового планування. Усунення зазначених проблем потребує впровадження сучасних підходів до управління бізнес-процесами, зокрема використання принципів концепції Кайдзен, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Концепція Кайдзен спрямована на системне підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом постійного вдосконалення всіх бізнес-процесів. Особлива увага в межах цієї концепції приділяється виробничим процесам, оскільки саме вони формують основну частину доданої вартості продукції та безпосередньо впливають на якість кінцевого результату.

Для підприємства ТОВ «Українські двері» виробничий процес виготовлення сталевих дверей є ключовим елементом господарської діяльності. Саме тому важливим етапом дослідження стало виявлення проблемних ділянок у виробничому бізнес-процесі, які можуть негативно впливати на ефективність виробництва, продуктивність праці та якість готової продукції. Аналіз організації виробничих процесів дозволив визначити низку факторів, що можуть знижувати ефективність виробництва. Зокрема, було встановлено, що окремі технологічні операції виконуються без належної стандартизації, що призводить до затримок у виробничому циклі та зростання витрат часу. Крім того, відсутність чіткої системи контролю якості на проміжних етапах виробництва може призводити до виявлення дефектів уже на завершальних стадіях виготовлення продукції.

Також виявлено, що організація робочого простору та система зберігання напівфабрикатів потребують удосконалення. Недостатня структурованість виробничого середовища може призводити до втрат часу, пошкодження заготовок або неефективного використання матеріальних ресурсів.

З метою систематизації виявлених проблемних аспектів виробничого процесу було сформовано перелік основних «вузьких місць», які наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні проблемні аспекти виробничого процесу на підприємстві ТОВ «Українські двері»

№	Проблема	Характеристика проблеми
1	Недостатній контроль якості на проміжних етапах виробництва	Основна перевірка якості здійснюється на завершальному етапі виготовлення продукції. У разі виявлення дефектів виникає необхідність повернення виробу на попередні стадії виробництва, що призводить до додаткових витрат часу та ресурсів.
2	Розосередженість виробничих ділянок	Окремі технологічні операції виконуються в різних виробничих зонах, що збільшує кількість переміщень напівфабрикатів між підрозділами та підвищує ризик пошкодження деталей.
3	Недостатня організація робочих місць працівників	Робочі місця не завжди оснащені необхідними інструментами та матеріалами у зручному доступі, що змушує працівників витратити додатковий час на пошук комплектуючих та знижує продуктивність праці.
4	Відсутність стандартизованих маршрутів переміщення матеріалів	Переміщення заготовок та деталей у виробничій зоні здійснюється без чітко визначених маршрутів, що створює хаотичний рух матеріальних потоків та збільшує ризик пошкодження продукції.
5	Недостатня система управління виробничими відходами	Відходи виробництва накопичуються у спеціально відведених місцях, однак система їх сортування та повторного використання потребує вдосконалення.
6	Обмежене залучення персоналу до вдосконалення процесів	Ініціативи щодо оптимізації виробничих процесів здебільшого надходять від керівництва, тоді як участь працівників у процесі генерування ідей щодо покращення виробництва залишається недостатньою.
7	Недостатньо розвинена система мотивації персоналу	У системі управління персоналом переважають адміністративні методи контролю, тоді як система матеріального та нематеріального стимулювання потребує подальшого розвитку.
8	Недостатня організація зберігання напівфабрикатів	В окремих випадках виникають труднощі з ідентифікацією заготовок та напівфабрикатів, що може призводити до плутанини між якісною продукцією та виробами з дефектами.

Отже, проведений аналіз виробничих процесів підприємства ТОВ «Українські двері» дозволив визначити низку проблемних аспектів, що впливають на ефективність виробництва. Усунення зазначених недоліків

можливе шляхом оптимізації виробничих операцій, удосконалення організації робочих місць, впровадження системи контролю якості на проміжних етапах виробництва та активного використання інструментів концепції Кайдзен/

Виявлені вузькі місця у бізнес-процесах свідчать про наявність певних організаційних та виробничих проблем, які не завжди є очевидними на перший погляд. Часто такі недоліки виникають поступово і можуть залишатися непомітними у повсякденній діяльності підприємства. Проте навіть незначні проблеми, якщо їм своєчасно не приділити увагу, можуть з часом перерости у більш серйозні труднощі та негативно вплинути на ефективність функціонування підприємства в цілому. Одним із прикладів подібної ситуації є недостатня організація робочого простору працівників виробничих дільниць. Відсутність чіткої системи розміщення інструментів, комплектуючих та матеріалів може призводити до втрати окремих деталей або їх пошкодження. У результаті підприємство несе додаткові витрати на відновлення або заміну матеріалів. За попередніми оцінками, подібні втрати можуть становити кілька тисяч гривень на місяць, що для виробничого підприємства є небажаним фактором зростання витрат. Водночас ці кошти могли б бути використані для придбання додаткових комплектуючих або модернізації виробничого обладнання. Використання принципів концепції Кайдзен дозволяє суттєво підвищити ефективність організації виробничих процесів та скоротити непродуктивні витрати. Зокрема, важливим інструментом є стандартизація робочих процесів, яка передбачає впорядкування робочого простору та визначення чітких правил виконання виробничих операцій. Коли працівник чітко знає місце зберігання необхідних деталей або інструментів, значно зменшується час, витрачений на їх пошук, що позитивно впливає на загальну продуктивність праці та швидкість виконання виробничих операцій.

Раціональна організація робочого місця є важливою не лише для працівників виробничих підрозділів, таких як збирачі, малярі або контролери якості, але й для персоналу, який забезпечує функціонування допоміжних та управлінських процесів підприємства. Це стосується працівників складу,

логістичних служб, технічних спеціалістів, а також адміністративного персоналу, включаючи бухгалтерію, відділ кадрів та офісних працівників.

Для підвищення ефективності організації робочого простору доцільно дотримуватися таких загальних принципів:

1. визначити повний перелік інструментів, матеріалів та елементів робочого середовища, які використовуються у процесі виконання службових обов'язків;
2. систематизувати та згрупувати ці елементи за типом, призначенням та частотою використання;
3. забезпечити їх чітке маркування або підписання для швидкої ідентифікації;
4. визначити постійне місце зберігання кожного елемента та обрати оптимальний спосіб його розміщення (контейнери, полиці, шафи, ящики тощо);
5. розташувати предмети відповідно до частоти їх використання, розміщуючи найбільш необхідні елементи у безпосередній зоні доступу працівника.

Застосування зазначених принципів є універсальним і може використовуватися як у виробничих підрозділах, так і в адміністративних структурах підприємства. Правильна організація робочого середовища сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню втрат часу та формуванню більш упорядкованої системи виконання виробничих операцій.

Водночас важливою проблемою для багатьох підприємств є недостатній рівень залученості працівників до процесу вдосконалення діяльності компанії. Часто виробничий персонал не висловлює своїх пропозицій щодо покращення процесів або не повідомляє керівництву про проблеми, що виникають у процесі роботи. Це може призводити до формування певного інформаційного розриву між управлінським персоналом та працівниками, які безпосередньо виконують виробничі операції.

Одним із ефективних інструментів подолання цієї проблеми є впровадження системи подання пропозицій у межах концепції Кайдзен. Такий

підхід передбачає активне залучення працівників до процесу вдосконалення виробничих процесів, сприяє розвитку партнерських відносин між керівництвом та персоналом, а також формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Завдяки цьому працівники відчують свою причетність до розвитку підприємства, що позитивно впливає на рівень мотивації та продуктивність праці. Філософія Кайдзен, яка сформувалася в Японії, набула широкого поширення у світовій управлінській практиці завдяки успішному застосуванню на підприємствах автомобільної корпорації Toyota Motor Corporation. Основна ідея цієї концепції полягає у постійному вдосконаленні діяльності підприємства через невеликі, але регулярні покращення у всіх сферах його функціонування. Згодом принципи Кайдзен стали універсальним інструментом підвищення ефективності управління бізнес-процесами як у виробничих, так і у сервісних компаніях.

У діяльності будь-якого підприємства можуть виникати різноманітні недоліки у виробничих або організаційних процесах. На виробничих підприємствах це часто проявляється у вигляді дефектів продукції, неефективного використання ресурсів або порушення технологічних операцій. У компаніях, що надають послуги, помилки можуть проявлятися у зниженні якості обслуговування клієнтів або недотриманні стандартів виконання робіт. У більшості випадків такі проблеми виявляються вже після завершення виробничого процесу або на етапі реалізації продукції, що призводить до додаткових витрат і зниження ефективності діяльності підприємства. Одним із важливих принципів концепції Кайдзен є розвиток самодисципліни персоналу, що сприяє формуванню відповідального ставлення працівників до виконання своїх професійних обов'язків. Дотримання цього принципу дозволяє покращити внутрішню комунікацію між працівниками підприємства, зменшити ризик приховування виробничих недоліків та забезпечити своєчасне виявлення дефектів на ранніх етапах виробництва. Такий підхід сприяє підвищенню якості продукції та зниженню витрат, пов'язаних із повторною переробкою виробів.

Водночас формування корпоративної культури, заснованої на принципах взаємної відповідальності та професійної етики, є складнішим завданням, ніж розробка та впровадження формалізованих регламентів діяльності. Стандартизація процесів дозволяє встановити чіткий порядок виконання операцій, тоді як формування відповідної культури поведінки працівників потребує більш тривалого часу та системного підходу до управління персоналом.

Для забезпечення ефективності впровадження принципів Кайдзен важливо оцінювати результати таких змін за допомогою конкретних кількісних показників. Наприклад, ефективність впровадження принципу самодисципліни можна оцінювати за такими показниками, як кількість виробничих конфліктів між працівниками, рівень браку продукції за певний період, а також частка дефектів, виявлених безпосередньо на підприємстві до передачі продукції споживачам. Аналіз динаміки цих показників дозволяє оцінити результативність запроваджених заходів та визначити напрями подальшого вдосконалення виробничих процесів.

У наступному підрозділі буде розглянуто застосування практичних інструментів оптимізації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Українські двері» з використанням принципів концепції Кайдзен.

### 3.2 Оптимізація бізнес-процесів підприємства ТОВ «Українські двері» на основі елементів системи Кайдзен та оцінка її впливу на розвиток підприємницького потенціалу

Проведений аналіз бізнес-процесів підприємства ТОВ «Українські двері» дозволив визначити основні проблемні аспекти організації діяльності, які потребують подальшого вдосконалення. У результаті дослідження було встановлено низку недоліків у функціонуванні окремих управлінських та виробничих процесів, що негативно впливають на ефективність діяльності підприємства, продуктивність праці персоналу та загальний рівень конкурентоспроможності компанії.

Зокрема, аналіз «вузьких місць» бізнес-процесів, розглянутих у підрозділі 3.1, показав необхідність удосконалення організаційної структури управління, підвищення ефективності використання трудових ресурсів, а також оптимізації окремих етапів виробничого процесу. Виявлені проблеми можуть призводити до затримок у виконанні виробничих операцій, збільшення витрат ресурсів та зниження загальної ефективності діяльності підприємства. З метою усунення зазначених недоліків було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів підприємства на основі принципів концепції Кайдзен. Дана концепція передбачає поступове та системне вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства через впровадження невеликих, але постійних змін у виробничих та управлінських процесах. У межах дослідження було розроблено ряд рекомендацій, спрямованих на покращення функціонування підприємства. На першому етапі розглядаються пропозиції щодо усунення загальних організаційних проблем підприємства, які стосуються структури управління, системи мотивації персоналу та регламентації бізнес-процесів. Після цього більш детально аналізуються можливості оптимізації безпосередньо виробничих процесів виготовлення сталевих дверей. Слід зазначити, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості організації його базових управлінських процесів. Наявність чіткої організаційної структури, зрозумілої системи підпорядкування, ефективної мотиваційної політики та регламентованих посадових обов'язків працівників є необхідними умовами для стабільного розвитку підприємства. Без належної організації цих елементів складно забезпечити масштабування бізнесу, підвищення продуктивності праці та ефективне використання ресурсів підприємства.

Саме тому для вирішення зазначених проблем було розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління та оптимізацію бізнес-процесів підприємства ТОВ «Українські двері». Основні запропоновані заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів підприємства  
ТОВ «Українські двері»

Виявлена проблема	Запропоновані заходи оптимізації
Недостатня чіткість організаційної структури управління	Провести аналіз існуючої системи управління підприємством та розробити оновлену організаційну структуру з чітким розподілом повноважень і відповідальності між підрозділами. Визначити відповідальних осіб за регулярний перегляд структури управління. Результати змін довести до всіх працівників підприємства шляхом внутрішніх комунікацій та оновлення внутрішніх регламентів.
Нестабільність кадрового складу та плинність персоналу	Розробити детальні посадові інструкції для кожної посади із визначенням функціональних обов'язків. Провести аналіз причин звільнення працівників та оцінити рівень задоволеності персоналу умовами праці. Запровадити систему матеріального і нематеріального стимулювання працівників, диференційовану для виробничого та адміністративного персоналу.
Недостатньо розвинена система фінансового планування	Впровадити систему бюджетування діяльності підприємства із чітким розподілом відповідальності за формування та контроль виконання бюджету. Закріпити відповідні функції за фінансовим директором та визначити строки планування і звітності щодо використання фінансових ресурсів.
Недосконалість системи внутрішніх регламентів та інструкцій	Розробку та оновлення внутрішніх інструкцій покласти на працівників, які безпосередньо виконують відповідні функції. Запровадити регулярний перегляд регламентів діяльності (не рідше одного разу на квартал) із контролем з боку керівників підрозділів. Це дозволить забезпечити актуальність процедур роботи підприємства.
Відсутність системи оцінки ефективності роботи персоналу	Визначити ключові показники ефективності (КПІ) для основних посад підприємства. На основі функціональних обов'язків розробити систему оцінювання результатів роботи працівників та закріпити її у внутрішніх документах підприємства. За можливості автоматизувати процес моніторингу показників у системі управління підприємством.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства ТОВ «Українські двері» шляхом оптимізації організаційної структури, вдосконалення системи управління персоналом та впровадження сучасних підходів до планування діяльності. Реалізація зазначених рекомендацій створить передумови для підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень та зростання підприємницького потенціалу підприємства. Рекомендації, наведені у таблиці 3.6, мають переважно стратегічний та довгостроковий характер. Їх реалізація спрямована на системне вдосконалення організації управління підприємством, тому оцінка результативності впроваджених змін потребує певного часу. У зв'язку з цим

доцільно більш детально розглянути можливості оптимізації безпосередньо виробничих бізнес-процесів підприємства та оцінити ефективність впровадження окремих елементів концепції Кайдзен. Виробничий процес на підприємстві ТОВ «Українські двері» є одним із ключових елементів діяльності компанії та тісно взаємодіє з іншими бізнес-процесами, зокрема процесами постачання, логістики, контролю якості та збуту продукції. Саме ефективність організації виробничих операцій значною мірою визначає рівень продуктивності праці, якість готової продукції та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Виробничий цикл виготовлення металевих дверей на підприємстві включає кілька основних технологічних етапів, які виконуються у визначеній послідовності. До них належать: підготовка та заготівля металу, механічна обробка та шліфування деталей, фарбування та сушіння металевих елементів, складання конструкції дверей, тестування функціональних характеристик виробу, контроль якості готової продукції та пакування виробів перед їх відвантаженням споживачам. З метою підвищення ефективності виробничих процесів на підприємстві було запропоновано ряд удосконалень, що базуються на використанні окремих принципів концепції Кайдзен. Запровадження таких змін спрямоване на зменшення виробничих втрат, підвищення якості продукції та оптимізацію використання ресурсів підприємства. Одним із важливих напрямів удосконалення виробничого процесу є застосування принципу раннього забезпечення якості, відповідно до якого контроль якості продукції має здійснюватися не лише на завершальному етапі виробництва, а й на проміжних стадіях технологічного процесу. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти можливі дефекти та запобігати їх поширенню на наступні етапи виробництва.

На підприємстві ТОВ «Українські двері» основна перевірка якості продукції здійснюється на завершальному етапі виробничого циклу. У разі виявлення дефектів це може призводити до необхідності повторного виконання окремих виробничих операцій, що супроводжується додатковими витратами часу, матеріалів та трудових ресурсів. З метою зниження подібних ризиків

доцільним є впровадження додаткової проміжної точки контролю якості між етапами фарбування та сушіння металу і подальшим складанням дверної конструкції.

Запровадження такого проміжного контролю дозволить своєчасно виявляти можливі дефекти поверхні металу, пошкодження фарбового покриття або інші технологічні недоліки до початку етапу складання. Це, у свою чергу, сприятиме зменшенню витрат на демонтаж конструкцій, скороченню часу виробничого циклу та зниженню кількості рекламаций з боку споживачів.

Схематичне відображення запропонованих змін у виробничому процесі представлено на рисунку 3.1.

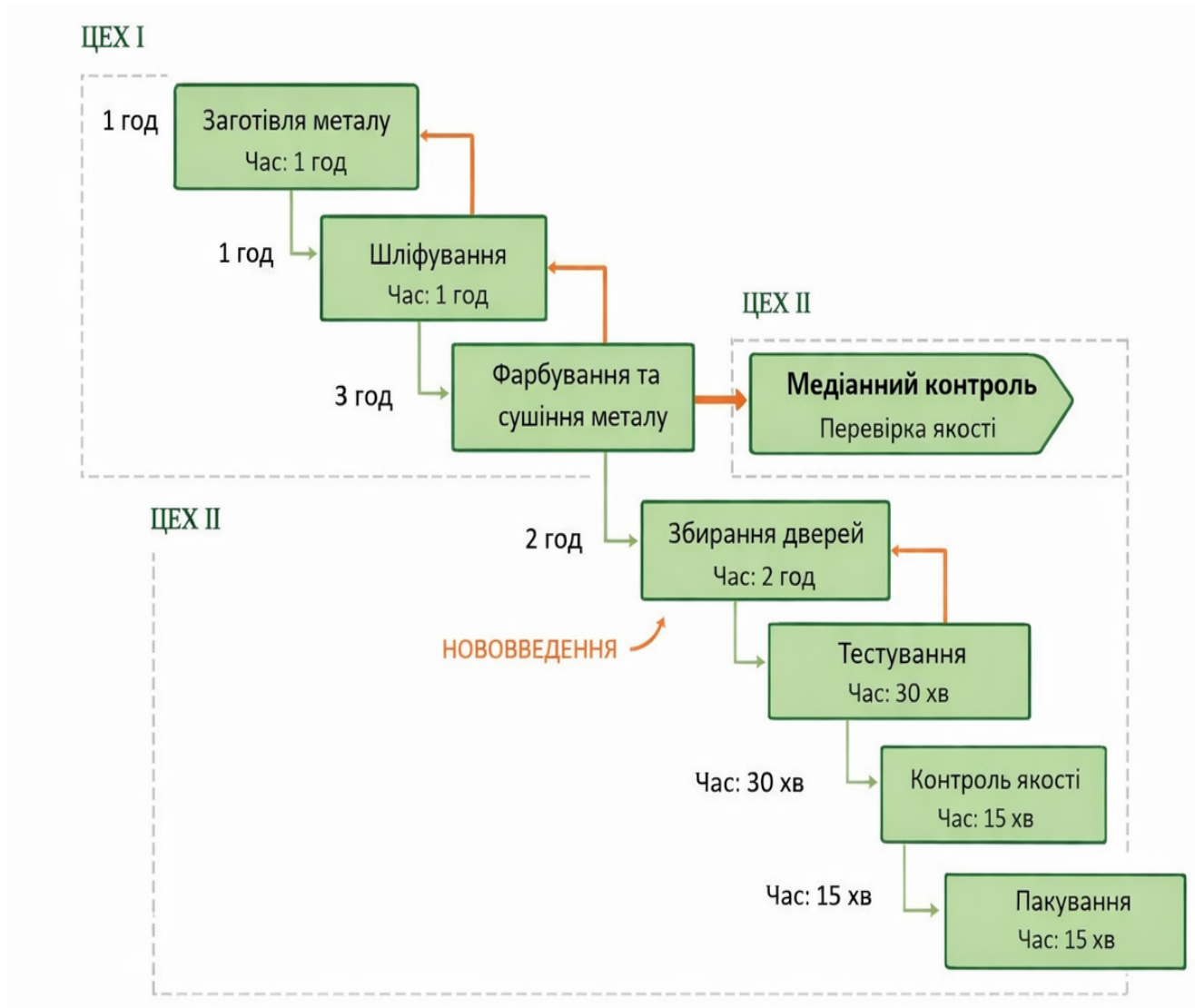


Рис. 3.1 – Оптимізована схема виробничого процесу виготовлення дверей на підприємстві ТОВ «Українські двері»

Після впровадження запропонованих змін у виробничому процесі, що були відображені на оптимізованій схемі (рис. 3.1), підприємство отримало можливість більш ефективно контролювати якість продукції на різних етапах виробництва. Зокрема, введення додаткової проміжної точки контролю якості після етапу фарбування та сушіння металу дозволило своєчасно виявляти дефекти поверхні та інші недоліки напівфабрикатів до початку складання дверей. Аналіз внутрішніх показників виробництва показав, що загальна кількість випадків виявлення браку всередині підприємства зросла з 265 до 428 одиниць при середньодобовому обсязі виробництва приблизно 30 дверей на день. На перший погляд, така динаміка може свідчити про погіршення якості виробництва. Однак на практиці це є позитивним результатом, оскільки більша частина дефектів почала виявлятися на внутрішніх етапах виробництва, а не після передачі продукції клієнтам. Таким чином, підприємство отримало можливість усувати недоліки на ранніх стадіях виробничого процесу, що знижує ризик рекамацій та додаткових витрат. Важливу роль у цьому процесі відіграє реалізація принципу відкритого визнання проблем, а також принципу усунення першопричин виникнення дефектів, які є ключовими елементами концепції Кайдзен. У виробничій діяльності підприємства одним із найбільш поширених джерел проблем є виникнення браку. Причини його появи можуть бути різними: від помилок під час приймання матеріалів від постачальників до порушень технологічних операцій на окремих виробничих етапах.

Для зменшення впливу людського фактору під час переміщення напівфабрикатів між виробничими ділянками керівництвом підприємства було запропоновано кілька організаційних рішень. Зокрема, у виробничих приміщеннях було запроваджено маркування маршрутів переміщення виробів, що дозволяє впорядкувати логістику напівфабрикатів. Крім того, для транспортування дверей між поверхами виробничого приміщення було встановлено спеціальний підйомний механізм. Поєднання чіткої розмітки та використання підйомного обладнання дозволяє значно знизити ризик пошкодження виробів під час переміщення.

У перспективі для подальшого вдосконалення виробничих процесів доцільним є об'єднання окремих виробничих дільниць у межах єдиного виробничого простору, що дозволить мінімізувати потребу у транспортуванні напівфабрикатів між різними приміщеннями та поверхами. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності виробництва та зменшенню виробничих втрат. Важливим напрямом оптимізації виробничих процесів стало впровадження принципу стандартизації, що передбачає впорядкування робочих місць працівників виробничих дільниць. Однією з проблем, виявлених під час аналізу виробництва, була недостатня організація робочого простору працівників, які виконують складання дверей. Робоче місце збирачів містить значну кількість дрібних деталей (гайки, шурупи, прокладки, кріпильні елементи, кабелі тощо), а також різноманітні інструменти, що використовуються у процесі складання.

Для вирішення цієї проблеми було проведено аналіз ергономіки робочого простору, у результаті якого всі матеріали та інструменти були систематизовані за функціональним призначенням. Деталі були розподілені за групами та розміщені у спеціальних контейнерах і ящиках із відповідним маркуванням. Крім того, було проведено ревізію матеріалів і вилучено непотрібні або застарілі деталі. Для підтримання порядку на робочих місцях у посадових інструкціях працівників було закріплено обов'язок щоденного контролю стану робочого простору. Додатково на підприємстві було запроваджено правило так званої «години порядку», під час якої працівники приділяють увагу організації робочого середовища. Результати впровадження зазначених заходів показали, що упорядкування робочих місць безпосередньо вплинуло на ефективність виробничого процесу. Зокрема, середній час складання однієї дверної конструкції скоротився приблизно на 15 хвилин, що позитивно позначилося на загальній продуктивності виробництва. Ще одним напрямом удосконалення діяльності підприємства стало застосування принципу безперервних змін, який передбачає постійний пошук можливостей підвищення ефективності виробничих та допоміжних процесів. Одним із таких напрямів стала оптимізація

процесу утилізації відходів виробництва. До впровадження змін відходи, що утворювалися під час виробництва (зокрема картон та поліетилен), не підлягали системному сортуванню та переробці.

З метою покращення екологічної відповідальності підприємства було укладено договір зі спеціалізованою компанією, що здійснює утилізацію та переробку виробничих відходів. Завдяки цьому підприємство отримало можливість не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й отримувати додаткові фінансові надходження від передачі вторинної сировини на переробку. Важливим елементом розвитку корпоративної культури підприємства стало впровадження принципу формування підтримуючих взаємовідносин між працівниками. Раніше у випадках виявлення браку між працівниками різних виробничих дільниць нерідко виникали конфлікти щодо визначення відповідальності за виникнення дефекту. З метою покращення психологічного клімату у колективі було переглянуто систему мотивації персоналу. Замість виключно штрафних санкцій за виявлення браку було запроваджено практику колективного вирішення виробничих проблем, коли працівники різних підрозділів спільно беруть участь у пошуку причин виникнення дефектів та їх усуненні.

Перегляд системи мотивації та підходів до взаємодії між працівниками дозволив значно знизити рівень конфліктів у виробничих підрозділах підприємства. Після формування більш сприятливої атмосфери співпраці керівництвом компанії було прийнято рішення про подальший розвиток системи безперервного вдосконалення шляхом впровадження системи подання Кайдзен-пропозицій, що дозволяє залучити працівників до процесу оптимізації діяльності підприємства.

Метою впровадження нового інструменту у межах концепції Кайдзен стало підвищення рівня відповідальності працівників за результати власної діяльності, а також залучення персоналу до процесу спільного пошуку рішень щодо підвищення ефективності виробничих і логістичних процесів підприємства. Важливою складовою цієї системи є створення умов для

відкритого діалогу між працівниками та керівництвом компанії, що сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення. На сучасному етапі система подання Кайдзен-пропозицій активно застосовується не лише у виробничих компаніях, але й у підприємствах інших галузей, діяльність яких пов'язана зі складними та багаторівневими бізнес-процесами. Практика показує, що найбільш ефективні ідеї щодо оптимізації роботи виникають саме у тих працівників, які безпосередньо виконують конкретні операції в межах відповідного процесу.

Одним із перших напрямів удосконалення на підприємстві ТОВ «Українські двері» став процес відвантаження готової продукції зі складу. У ході аналізу було встановлено, що однією з основних проблем на цьому етапі є ймовірність помилок при формуванні замовлень через схожість маркування окремих моделей дверей. Наприклад, на складі могли одночасно знаходитися дві моделі дверей із подібними позначеннями, що призводило до випадкових помилок під час комплектації замовлення. У результаті людського фактору працівник складу міг помилково включити до відвантаження іншу модель дверей, ніж зазначено у супровідних документах. У таких випадках виникали додаткові витрати, пов'язані з поверненням товару, повторною доставкою продукції та залученням транспортних і складських ресурсів. У деяких ситуаціях помилка могла бути виявлена вже кінцевим споживачем, що негативно впливало на репутацію підприємства.

Для вирішення цієї проблеми керівництвом підприємства було прийнято рішення залучити працівників складу до пошуку оптимального рішення. Працівникам було запропоновано протягом певного часу сформулювати власні ідеї щодо усунення зазначеної проблеми. Найбільш ефективна пропозиція, яка могла бути реалізована на практиці, передбачала заохочення автора ідеї. У результаті було отримано кілька пропозицій, серед яких: посилення контролю під час відвантаження, введення додаткової відповідальності для працівників складу, систематизація розміщення продукції на складі, використання додаткових маркувальних елементів на упаковці, а також впровадження системи

автоматизованого ідентифікування продукції. Після аналізу запропонованих варіантів керівництво підприємства прийняло рішення реалізувати ідею використання штрих-кодового маркування продукції, доповнивши її автоматизованою системою контролю відвантаження. Суть запропонованого рішення полягала у тому, що після пакування кожна одиниця готової продукції отримує індивідуальний штрих-код, який містить інформацію про модель дверей та інші ідентифікаційні характеристики.

Під час формування замовлення старший комірник за допомогою спеціального сканера перевіряє відповідність штрих-кодів продукції даним, зазначеним у відвантажувальних документах. Система автоматично порівнює інформацію та сигналізує про наявність або відсутність розбіжностей. У разі відповідності даних система підтверджує можливість відвантаження, а у випадку помилки повідомляє про необхідність перевірки комплектації замовлення. Впровадження цієї системи дозволило суттєво зменшити кількість помилок під час відвантаження продукції. За оцінками підприємства, ризик некоректного відвантаження було знижено приблизно на 90 %. Невелика частина помилок, що залишилася, була пов'язана з неправильним маркуванням продукції на етапі пакування.

Крім того, аналіз статистики роботи підприємства показав значне скорочення кількості повторно відкритих замовлень. Якщо раніше протягом року їх кількість становила близько тридцяти випадків, то після впровадження системи автоматизованого контролю цей показник зменшився майже у десять разів. Одночасно з цим значно зросла активність працівників у поданні пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Поступове впровадження системи Кайдзен-пропозицій сприяло формуванню більш активної участі працівників у розвитку підприємства. Кількість поданих ідей щодо вдосконалення бізнес-процесів суттєво збільшилася, а частина з них була успішно реалізована у різних підрозділах підприємства. Застосування зазначених інструментів безпосередньо пов'язане з реалізацією принципів ефективного управління та розвитку самодисципліни

персоналу. Управлінська система підприємства повинна забезпечувати координацію всіх бізнес-процесів та створювати умови для ефективної взаємодії між підрозділами. Разом із тим аналіз роботи виробничого персоналу підприємства дозволив виявити ряд проблем, які потребують подальшого управлінського реагування. До основних з них можна віднести плинність кадрів, сезонні коливання чисельності працівників та поступове професійне вигорання окремих співробітників. Усунення цих проблем потребує впровадження сучасних методів управління персоналом, удосконалення системи мотивації та формування сприятливого робочого середовища.

Керівництво підприємства ТОВ «Українські двері» вирішило приділити особливу увагу проблемі мотивації виробничого персоналу, оскільки саме вона значною мірою впливала на стабільність роботи колективу та якість виконання виробничих операцій. Основна проблема полягала у дисбалансі між двома взаємопов'язаними елементами системи управління персоналом: багаторівневою системою штрафів за виникнення виробничого браку та відсутністю чітко сформованої системи матеріального стимулювання працівників за досягнення встановлених виробничих показників. Раніше система відповідальності працівників базувалася переважно на застосуванні штрафних санкцій у випадках виникнення рекламаций від клієнтів. Процес розгляду таких ситуацій включав декілька етапів: виявлення дефекту службою контролю якості, визначення виробничої ділянки, на якій могла виникнути помилка, встановлення працівників, що брали участь у виготовленні виробу, проведення службового розслідування та отримання письмових пояснень від співробітників. Після цього визначався розмір штрафу, який погоджувався керівництвом підприємства.

Однак, така система мала ряд недоліків. Зокрема, відсутність чітких критеріїв визначення відповідальності не дозволяла з достатньою точністю встановити причину виникнення дефекту. Крім того, робота служби технічного контролю була спрямована більше на фіксацію браку, ніж на його попередження. У результаті непрозора система штрафів та відсутність стимулюючих механізмів

призводили до зниження мотивації працівників і сприяли виникненню професійного вигорання персоналу.

З метою вирішення зазначених проблем на підприємстві було впроваджено ряд управлінських змін, що базуються на принципах концепції Кайдзен. По-перше, було автоматизовано процес роботи з рекамаціями за допомогою програмного забезпечення. Це дозволило скоротити середній термін опрацювання кожної рекамації приблизно з п'яти до трьох днів, що значно підвищило оперативність реагування на проблемні ситуації. По-друге, було розроблено нову систему мотивації для працівників виробничих дільниць. Для кожного підрозділу визначено конкретні нормативні показники ефективності роботи на кварталний період. У разі перевищення планових показників працівники отримували преміальні виплати: при перевищенні на 2–6 % передбачалася премія у розмірі 2500 грн, при перевищенні на 6–12 % – 4500 грн, а у випадку перевищення понад 12 % – 7000 грн. Усі співробітники підприємства були ознайомлені з новими нормативами та умовами преміювання. По-третє, було стандартизовано систему застосування штрафних санкцій за різні види виробничого браку. Чітке регламентування цього процесу дозволило зробити процедуру розгляду рекамацій більш прозорою та зрозумілою для працівників.

Крім того, у посадових інструкціях працівників виробничих дільниць було закріплено відповідальність за перевірку якості виробів перед передачею їх на наступний етап виробництва. Такий підхід сприяв розвитку самодисципліни персоналу та підвищенню рівня внутрішнього контролю якості. Хоча виконання додаткових перевірок дещо збільшило тривалість окремих операцій, ці витрати часу є значно меншими, ніж витрати, пов'язані з поверненням бракованої продукції від клієнтів. Окремо було підвищено відповідальність працівників служби контролю якості. У їх посадових інструкціях передбачено відповідальність за випадки браку, що виявляються вже після передачі продукції споживачам.

Ефективність впровадження зазначених змін можна оцінити за основними показниками діяльності підприємства. Зокрема, кількість заяв на звільнення за власним бажанням протягом року скоротилася з 31 до 22 випадків. Середня тривалість роботи виробничих працівників на підприємстві збільшилася з 10 місяців до приблизно 1 року і 4 місяців. Одночасно з цим кількість дефектів, виявлених безпосередньо на підприємстві, зросла з 248 до 395 випадків при середньодобовому обсязі виробництва близько 32 дверей. Така динаміка пояснюється підвищенням ефективності внутрішнього контролю якості, що дозволяє виявляти дефекти на ранніх стадіях виробничого процесу. Водночас кількість бракованої продукції, що повертається від клієнтів з вини виробництва, зменшилася з 176 до 112 одиниць. Подальший розвиток системи вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві був пов'язаний із реалізацією принципів створення робочих команд та управління проектами за участю міжфункціональних груп. У процесі розширення діяльності підприємства виникала необхідність оперативного вирішення різних виробничих та організаційних завдань, оскільки асортимент продукції постійно збільшувався, а існуючі бізнес-процеси потребували регулярного вдосконалення. Для вирішення цих завдань на підприємстві було сформовано робочу групу з числа керівників основних виробничих підрозділів. До її складу увійшли начальник механічного цеху, керівник фарбувальної дільниці, начальник складальної ділянки та керівник виробництва. Основним завданням цієї групи стало оперативне виявлення проблем у виробничих процесах та розробка практичних рішень щодо їх усунення.

Одним із перших проектів, реалізованих цією командою, стала оптимізація системи зберігання напівфабрикатів на виробничих дільницях. Раніше на різних етапах виробництва накопичувалися заготовки дверей із різним рівнем готовності та якості, що іноді призводило до плутанини під час передачі виробів на наступний етап обробки. Для вирішення цієї проблеми було впроваджено систему кольорової ідентифікації виробів, що базується на

принципі світлофора. У межах цієї системи всі зони зберігання на виробничих дільницях були позначені кольоровими лініями:

- червоний – зона для бракованої або невідповідної продукції;
- жовтий – зона для напівфабрикатів, які ще не пройшли повний виробничий цикл або потребують додаткової перевірки;
- зелений – зона для виробів, що успішно пройшли контроль якості та готові до подальшого використання або відвантаження.

Впровадження такої системи дозволило значно спростити ідентифікацію стану продукції на різних етапах виробництва та знизити ризик передачі дефектних виробів на наступні технологічні операції. Використання запропонованих інструментів оптимізації виробничих процесів дозволило підвищити загальну ефективність діяльності підприємства ТОВ «Українські двері». Навіть відносно прості організаційні рішення, спрямовані на вдосконалення виробничих операцій, сприяли підвищенню швидкості виконання окремих етапів виробництва та покращенню якості готової продукції.

У ході дослідження було встановлено, що застосування елементів концепції Кайдзен у виробничій діяльності підприємства дозволило оптимізувати ключові етапи виготовлення металевих дверей. Реалізація принципів безперервного вдосконалення, стандартизації, візуального управління та залучення персоналу до процесу покращення дала змогу скоротити тривалість виробничого циклу та підвищити контроль за якістю продукції. Для оцінки результативності впроваджених змін було використано показник середнього часу виконання замовлення на виготовлення однієї одиниці продукції. За результатами проведеного аналізу встановлено, що після впровадження елементів системи Кайдзен середній час виготовлення одних дверей скоротився приблизно на 28 хвилин. У результаті середня тривалість виробничого циклу становила близько 9 годин 40 хвилин, що є позитивним результатом для підприємства з повним виробничим циклом. Досягти такого результату вдалося завдяки комплексному впровадженню низки організаційних та технологічних заходів. Зокрема, на підприємстві було введено додаткову проміжну точку

контролю якості, що дозволило своєчасно виявляти дефекти напівфабрикатів. Крім того, було встановлено підйомне обладнання для переміщення виробів між виробничими рівнями, впроваджено систему кольорової ідентифікації продукції за принципом світлофора, організовано штрихкодове маркування готових виробів, а також удосконалено організацію робочих місць працівників виробничих ділянок. Комплексне застосування зазначених заходів дозволило оптимізувати процеси внутрішньої логістики, підвищити швидкість виконання окремих операцій та зменшити ризик виникнення виробничих помилок.

Для більш детальної оцінки впливу впроваджених змін на виробничий процес було проаналізовано зміну тривалості окремих етапів виготовлення продукції.

Таблиця 3.5 – Результати впливу впровадження елементів системи Кайдзен на виробничі процеси підприємства ТОВ «Українські двері»

Найменування етапу виробництва	Зміна часу виконання	Основні фактори впливу
Позитивний ефект		
Переміщення заготовок металу до ділянки механічної обробки	-12 хв	Запровадження системи кольорового маркування дозволило швидше ідентифікувати необхідні заготовки
Переміщення виробів після фарбування до складальної ділянки	-8 хв	Використання підйомного обладнання скоротило час транспортування між виробничими рівнями
Складання дверної конструкції	-10 хв	Оптимізація робочого простору та систематизація інструментів на робочих місцях
Контроль якості	-6 хв	Розподіл функцій між двома працівниками служби контролю якості
Передача продукції на етап пакування	-4 хв	Використання візуальної системи ідентифікації продукції
Відвантаження готової продукції	-5 хв	Впровадження системи штрихкодового контролю під час формування замовлення
Негативний ефект		
Сортування металевих заготовок	+4 хв	Додатковий час на розподіл матеріалів відповідно до системи кольорової ідентифікації
Фарбування та маркування напівфабрикатів	+3 хв	Необхідність перевірки та позначення продукції перед передачею на наступний етап

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.5, свідчить про те, що впровадження елементів системи Кайдзен має переважно позитивний вплив на організацію виробничих процесів підприємства. Незважаючи на незначне збільшення часу виконання окремих операцій, пов'язаних із впровадженням системи візуального контролю та сортування продукції, загальний результат є позитивним. Зокрема, шість виробничих етапів продемонстрували скорочення часу виконання операцій, тоді як лише два етапи потребували додаткового часу для організації більш ефективної системи контролю та логістики. У результаті загальний виробничий цикл було оптимізовано, що сприяло підвищенню продуктивності виробництва та покращенню якості готової продукції.

Для більш наочного відображення змін у тривалості виконання виробничих операцій доцільно використати календарний графік виробничого процесу, який дозволяє оцінити розподіл часу між окремими етапами виготовлення дверей та визначити найбільш ресурсомісткі виробничі ділянки.

Окрім скорочення загального часу виготовлення однієї дверної конструкції, впровадження елементів системи Кайдзен дозволило досягти позитивних результатів і за іншими важливими показниками діяльності підприємства. Зокрема, зміни відбулися у сфері контролю якості продукції, організації роботи персоналу, активності працівників у процесі вдосконалення бізнес-процесів та загальної ефективності управління підприємством. Кількісну оцінку результатів впровадження елементів концепції Кайдзен на підприємстві ТОВ «Українські двері» доцільно здійснити за допомогою порівняння основних показників діяльності підприємства до та після реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.6 – Динаміка показників діяльності ТОВ «Українські двері» після впровадження елементів системи Кайдзен

Найменування показника	Значення до	Значення після	Динаміка, %
Загальна кількість випадків браку, виявлених на підприємстві	248	395	+59 %
Кількість бракованої продукції, поверненої клієнтами з вини виробництва	176	112	-36 %
Кількість повторно відкритих замовлень	24	5	-79 %
Кількість пропозицій працівників щодо оптимізації бізнес-процесів за рік	7	126	+1700 %
Кількість реалізованих проєктів за ініціативами працівників	2	19	+850 %
Кількість заяв працівників на звільнення за власним бажанням протягом року	31	22	-29 %
Середній стаж роботи працівників на підприємстві, міс.	10	16	+60 %

Наведені у таблиці 3.6 показники свідчать про суттєві позитивні зміни у діяльності підприємства після впровадження елементів концепції Кайдзен. Зокрема, збільшення кількості дефектів, виявлених безпосередньо на підприємстві, пояснюється підвищенням ефективності внутрішнього контролю якості, що дозволяє своєчасно виявляти недоліки продукції на ранніх етапах виробництва. Одночасно з цим значно зменшилася кількість випадків повернення бракованої продукції від клієнтів, що позитивно вплинуло на репутацію підприємства та рівень довіри з боку споживачів.

Також суттєво зросла активність працівників у поданні пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Це свідчить про формування на підприємстві культури безперервного вдосконалення та залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. Крім того, зниження плинності кадрів та збільшення середнього терміну роботи працівників на підприємстві підтверджує підвищення рівня задоволеності персоналу умовами праці та системою мотивації.

Таким чином, впровадження принципів Кайдзен позитивно вплинуло на функціонування бізнес-процесів підприємства, сприяло підвищенню ефективності виробництва, покращенню якості продукції та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Отже, впровадження елементів системи Кайдзен на підприємстві ТОВ «Українські двері» сприяло не лише скороченню тривалості виробничого циклу виготовлення дверей, а й покращенню ключових показників діяльності підприємства. Оптимізація бізнес-процесів дозволила підвищити рівень внутрішнього контролю якості, зменшити кількість рекламаций від клієнтів, активізувати участь персоналу у процесі вдосконалення виробництва та підвищити стабільність кадрового складу. Зокрема, зростання кількості пропозицій працівників щодо покращення діяльності підприємства та реалізація відповідних проєктів свідчать про формування культури безперервного вдосконалення та залучення персоналу до управління змінами. Таким чином, оптимізація бізнес-процесів на основі принципів Кайдзен сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та створює передумови для розвитку підприємницького потенціалу виробничого підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

## ВИСНОВКИ

Розкрито сутність бізнес-процесів виробничого підприємства та визначено їх основні характеристики. Встановлено, що бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій та операцій, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення стратегічних цілей підприємства. Проведений аналіз дозволив визначити основні види бізнес-процесів – основні (операційні), допоміжні та управлінські, кожен з яких виконує важливу функцію у забезпеченні стабільного функціонування підприємства.

У роботі досліджено теоретичні основи концепції Кайдзен як системи безперервного вдосконалення діяльності підприємства. Визначено, що філософія Кайдзен базується на принципі поступових, але системних змін, які спрямовані на підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції, оптимізацію використання ресурсів та залучення персоналу до процесу вдосконалення діяльності підприємства.

Проаналізовано практичний досвід застосування концепції Кайдзен на зарубіжних та вітчизняних підприємствах. Встановлено, що використання даної концепції широко поширене у діяльності провідних світових компаній, зокрема Toyota та Canon, де система безперервного вдосконалення стала невід'ємною складовою корпоративної культури. Аналіз показав, що застосування принципів Кайдзен дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити виробничі втрати, оптимізувати організацію виробництва та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Здійснено аналіз діяльності підприємства ТОВ «Українські двері» та оцінено поточний стан його бізнес-процесів. Встановлено, що підприємство функціонує за лінійно-функціональною організаційною структурою та здійснює повний виробничий цикл виготовлення металевих дверей. Основні бізнес-процеси підприємства включають підготовку матеріалів, механічну обробку металу, фарбування, складання, контроль якості, пакування та відвантаження

готової продукції. Проведений аналіз показав, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку, однак окремі процеси потребують удосконалення.

Виявлено ряд проблемних аспектів та «вузьких місць» у функціонуванні бізнес-процесів підприємства. До основних з них віднесено недостатню організацію робочих місць на окремих виробничих дільницях, недосконалість системи внутрішнього контролю якості продукції, можливість виникнення помилок під час переміщення напівфабрикатів між етапами виробництва, а також недостатній рівень мотивації персоналу до участі у вдосконаленні виробничих процесів.

З метою усунення виявлених недоліків у роботі було запропоновано впровадження окремих елементів концепції Кайдзен на підприємстві ТОВ «Українські двері». Серед основних заходів запропоновано: впровадження додаткових етапів контролю якості у виробничому процесі, використання системи візуальної ідентифікації напівфабрикатів, оптимізацію організації робочих місць працівників, впровадження системи штрихкодового маркування готової продукції, а також створення системи подання пропозицій для залучення працівників до процесу вдосконалення діяльності підприємства. Оцінка результатів впровадження зазначених заходів показала їх позитивний вплив на ефективність функціонування підприємства. Зокрема, було досягнуто скорочення часу виконання виробничих операцій, підвищення якості продукції, зменшення кількості рекламаций від клієнтів та активізацію участі персоналу у процесі оптимізації діяльності підприємства. Крім того, оптимізація бізнес-процесів сприяла підвищенню продуктивності праці та більш ефективному використанню виробничих ресурсів. Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що впровадження елементів концепції Кайдзен у діяльність виробничих підприємств є ефективним інструментом оптимізації бізнес-процесів. Реалізація принципів безперервного вдосконалення сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, зміцненню його конкурентних позицій на ринку та створює сприятливі умови для розвитку підприємницького потенціалу виробничих підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Імай М. Кайдзен: ключ до успіху японських компаній. Київ : Основи, 2019. 274 с.
2. Helmold M. Lean Management, Kaizen, Kata and Keiretsu. Cham : Springer, 2022. 278 p.
3. Womack J., Jones D., Roos D. The Machine That Changed the World. New York : Free Press, 2007. 336 p.
4. Harrington H. J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness. New York : McGraw-Hill, 2018. 274 p.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperCollins, 2006. 257 p.
6. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 352 p.
7. Liker J. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York : McGraw-Hill, 2004. 330 p.
8. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Portland : Productivity Press, 2019. 176 p.
9. Productivity Press Development Team. Kaizen Teian: Developing Systems for Continuous Improvement Through Employee Suggestions. New York : Productivity Press, 2018. 240 p.
10. Shimada G. Kaizen and Continuous Improvement in Industry. Singapore : Springer, 2024. 215 p.
11. Suárez-Barraza M. Continuous Improvement and Kaizen in Organizational Processes. London : Emerald Publishing, 2023. 198 p.
12. Kareska K. Implementing Kaizen for Continuous Improvement in Manufacturing Processes. SSRN Electronic Journal, 2024.
13. Olutade O. Kaizen and Continuous Improvement for Operations Management. ResearchGate, 2022.

14. Martin-Navarro A., Lechuga Sancho M., Medina-Garrido J. BPMS for management: a systematic literature review. 2023.
15. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. Fundamentals of Business Process Management. Berlin : Springer, 2018. 527 p.
16. Rummler G., Brache A. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco : Jossey-Bass, 2013. 256 p.
17. Slack N., Brandon-Jones A. Operations Management. London : Pearson Education, 2019. 796 p.
18. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.
19. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 322 p.
20. Garvin D. Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. New York : Free Press, 2016. 286 p.
21. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами підприємства : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
22. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
23. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
24. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна сутність. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 769. С. 125–131.
25. Швець Ф. Д. Побудова технологічних, виробничих та управлінських бізнес-процесів підприємства. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 67–72.
26. Гірна О. В. Концепція Кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. Економіка та суспільство. 2023. № 51.
27. Лисенко Т. І. Концепція ощадливого виробництва як сучасний підхід до управління підприємством. Чернігів : ЧНУ, 2019. 210 с.

28. Подлесний С. В. Кайдзен як система безперервного вдосконалення виробничих процесів. Економіка і управління. 2024. № 3. С. 45–50.
29. Imai M. Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy. New York : McGraw-Hill, 2007. 325 p.
30. Helmold M. Kaizen: How to Successfully Transition into a Lean Organization. Singapore : World Scientific Publishing, 2024. 295 p.
31. Bell S. Lean Enterprise Systems: Using IT for Continuous Improvement. Hoboken : Wiley, 2005. 368 p.
32. Modrák V., Semančo P. Handbook of Research on Design and Management of Lean Production Systems. Hershey : IGI Global, 2014. 518 p.
33. Floyd R. Liquid Lean: Developing Lean Culture in the Process Industries. New York : Taylor & Francis, 2010. 250 p.
34. Anderson K. Learning to Lead, Leading to Learn: Lessons from Toyota Leader Isao Yoshino. Seattle : Lean Enterprise Institute, 2021. 280 p.
35. Turer M. Card-Based Control Systems for Lean Work Design. London : Routledge, 2017. 312 p.
36. Imai M. Strategic Kaizen: Using Lean Strategies for Competitive Advantage. New York : McGraw-Hill, 2021. 320 p.
37. Nikiforova A., Bicevska Z. Application of Lean Principles to Improve Business Processes. Information Technology and Management Science. 2020. Vol. 23. P. 59–67.
38. Martin-Navarro A., Lechuga Sancho M., Medina-Garrido J. BPMS for management: a systematic literature review. Journal of Business Process Management. 2023.
39. Kunkler M., Schumann F., Rinderle-Ma S. A systematic review of business process improvement. Information Systems Frontiers. 2024.
40. Petropoulos F. та ін. Operations and Supply Chain Management: Principles and Practice. International Journal of Operations & Production Management. 2025.
41. ТОВ «Українські двері» URL: <https://opendatabot.ua/c/45071045>