

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління ефективністю операційної діяльності на основі
впровадження інструментів ощадливого виробництва»

здобувача Халамейди Інни Анатоліївни

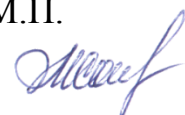


Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Осокіна Алла Вікторівна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Менеджмент бізнес-організацій»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

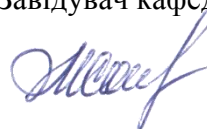
Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Завідувач кафедри



Т.О. Соболева

«23» червня 2021 р.



М.П. Сагайдак

«23» червня 2021 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Халамейді Інні Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної

форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління ефективністю операційної діяльності на основі впровадження інструментів ощадливого виробництва»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «29» червня 2021 р. № 825-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади управління ефективністю операційної діяльності бізнес-організації
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Аналітична оцінка підходів до управління операційною діяльністю ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» та оцінка ефективності операційних процесів
Розділ 3	Обґрунтування шляхів підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» на засадах ощадливості

Об'єкт дослідження:	економічні відносини, що формуються в процесі управління операційною діяльністю бізнес-організації
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні аспекти розроблення напрямів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства через застосування інструментів ощадливого виробництва
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Розробка та обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності на основі запровадження інструментів ощадливого виробництва

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- дослідити сутність та зміст понять «операційна діяльність», «операційний процес», «операційна ефективність»;
- опрацювати теоретичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності;
- виявити можливості застосування інструментів ощадливості для підвищення ефективності операційної діяльності бізнес-організації.

У розділі 2

- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дослідити середовища функціонування бізнес-організації;
- провести аналітичну оцінку ефективності організації операційних процесів ТОВ «СЛОУ ФУДЗ», оцінити рівень ефективності операційної діяльності, діагностувати проблемні зони та виявити напрями подальшого покращення

У розділі 3

- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності організації;
- економічно обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення системи управління операційною діяльністю проекту;
- розробити організаційно-управлінські заходи по впровадженню проекту.

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Осокіна Алла Вікторівна

(ініціали, прізвище)

«11» червня 2021 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Халамейда Інна Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

«11» червня 2021 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить сторінок, таблиць, рисунків, список літератури з найменувань, додатки.

«Управління ефективністю операційної діяльності на основі впровадження інструментів ощадливого виробництва»

(тема бакалаврської кваліфікаційної роботи)

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що формуються в процесі управління операційною діяльністю бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти розроблення напрямів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства через застосування інструментів ощадливого виробництва.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: розробка та обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення операційної діяльності на основі запровадження інструментів ощадливого виробництва.

Відповідно до поставленої мети було вирішено такі завдання:

- надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- досліджено середовище функціонування бізнес-організації;
- проведено аналітичну оцінку ефективності організації операційних процесів ТОВ «СЛОУ ФУДЗ», оцінено рівень ефективності операційної діяльності, діагностовано проблемні зони та виявити напрями подальшого покращення
- сформульовані пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності організації;
- економічно обґрунтовані пріоритетні напрями вдосконалення системи управління операційною діяльністю проєкту;
- розроблені організаційно-управлінські заходи по впровадженню проєкту.

За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції, що дозволять покращити операційну діяльність виробничого відділу та оптимізувати робочий час працівників компанії.

Одержані результати можуть бути використані ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» для покращення операційної діяльності виробничого відділу компанії.

Ключові слова: операційна діяльність, інструменти ощадливого виробництва, ефективність операційної діяльності, операційні процеси.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2021.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

ВІДГУК

на дипломну роботу здобувачки факультету економіки та управління ДВНЗ «КНЕУ ім.В.Гетьмана» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Халамейди Інни Анатоліївни

на тему: **«Управління ефективністю операційної діяльності на основі впровадження інструментів ощадливого виробництва»**

Побудова ефективної системи управління операційною діяльністю як однієї з важливіших складових логістичного ланцюга, є нагальною задачею для багатьох бізнес-організацій. Саме в межах формування ефективної системи оперативного управління операціями при виробництві кондитерської продукції, постає питання підвищення операційної ефективності. Дана задача є однією із пріоритетних з огляду на досягнення фінансових цілей бізнесу, гнучкого ціноутворення, зниження операційних витрат. Виходячи з цього, слід зазначити, що проблематика дослідження є актуальною.

Зміст та структура роботи свідчить про те, що мета дослідження була досягнута, а поставлені завдання виконано. Робота є збалансованою за розділами, план відповідає обраній проблематиці дослідження. Простежується зв'язок між окремими розділами роботи. При написанні роботи авторкою було опрацьовано достатньо велику кількість літературних джерел, інформаційно-аналітичних матеріалів, інтернет-ресурсів, матеріалів первинної звітності ТОВ «СЛОУ ФУДЗ», що дозволило здійснити комплексне дослідження та побудувати роботу логічно, послідовно, обґрунтовуючи особисті висновки та здійснюючи власні аналітичні розрахунки.

Робота має **ряд переваг** серед яких слід підкреслити наступні:

- Проведено аналіз понять і категорій, якими оперує автор у дослідженні: розглянуто сутність базових понять щодо змісту операційної діяльності, досліджено систему показників оцінки ефективності операційної діяльності; подано інструментарій ощадливого виробництва з оглядом можливостей його застосування в кондитерському бізнесі.
- В процесі діагностики поточного стану було надано детальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» та проаналізовано результати його діяльності за три роки; досліджено актуальний стан ринку здорового харчування України, визначено основні тренди та рушійні сили його розвитку; здійснено аналіз ефективності організації операційних процесів; на підставі проведених досліджень діагностовано проблемні зони.
- За результатами проведених досліджень авторкою обґрунтовано комплекс пропозицій, що дасть можливість ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» зменшити операційні витрати на окремих потоках, зменшити тривалість операційного циклу та збільшити продуктивність

роботи персоналу за рахунок зменшення трудомісткості операцій, автоматизації та оптимізації завантаження системи протягом доби. Запропоновані заходи щодо купівлі варочного котла для виготовлення карамелі та тістомішалки, відмови від власного виробництва дропсів та перерозподілу задач між змінами створюють нові можливості для підвищення ефективності операційної діяльності.

➤ Проведено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів та доведено доцільність їх впровадження, оцінено ризики та надано рекомендації по впровадженню рекомендацій.

Поряд з позитивними рисами, магістерська робота має **недоліки**, а саме:

➤ В теоретичному розділі роботи доцільно було б зосередити увагу на розгляді конкретної системи показників для оцінки ефективності операційної діяльності виробничих компаній, на оцінці яких було би побудовано діагностику досліджуваного підприємства.

➤ Обмеженість доступу до інформації щодо структури та динаміки витрат, завантаженості устаткування та показників його використання, тенденцій продажу основних продуктів компанії не дозволили провести детальний аналіз показників ефективності операційної діяльності, ряд гіпотез щодо проблем в операційних процесах будувались виключно на результатах інтерв'ю працівників компанії.

➤ Є незначні відхилення в оформленні роботи.

В цілому, дипломна робота є комплексним самостійним дослідженням, яке супроводжується власними висновками та коментарями автора, що ґрунтуються на детальному вивченні предмету дослідження та аналізі особливостей роботи даної галузі в країні та світі.

Ознайомлення із результатами проведеного дослідження дозволяє констатувати факт, що авторка має високий рівень теоретичної підготовки, володіє сучасним управлінським інструментарієм, має навички щодо його використання при вирішенні проблем як оперативного, так і довгострокового характеру в діяльності компанії та вміє здійснювати обґрунтування та вибір управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування бізнесу. Представлена магістерська робота оформлена відповідно до діючих вимог і має всі підстави для рекомендації її до захисту заслуговуючи високої оцінки. Оцінка за якість виконання КМР складає 64 балів.

Науковий керівник,

канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту

А.В. Осокіна

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Халамейда Інна Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Управління ефективністю операційної діяльності на основі впровадження інструментів ощадливого виробництва

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Дана тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною, так як ефективність операційної діяльності напряму впливає на ефективність підприємства в цілому, та розгляд та впровадження інструментів ощадливого виробництва допоможуть покращити результати діяльності компанії та спростити роботу на виробництві.

Якість проведеного дослідження

Для написання кваліфікаційної магістерської роботи було проведено якісне та ґрунтовне дослідження виробничої підсистеми бізнес-організації, були досліджені поточний стан бізнес-організації, ідентифіковано проблеми у виробничій діяльності підприємства на базі чого були розроблені та запропоновані конкретні рекомендації, щодо їх вирішення.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Всі результати, що отримані під час дослідження в рамках кваліфікаційної магістерської роботи є актуальними та корисними для аналізу діяльності, а рекомендації можна використовувати в практичній діяльності бізнес-організації ТОВ «СЛОУ ФУДЗ».

Директор ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

(підпис)



(ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Операційна діяльність бізнес-організацій: сутність, організація процесів, система управління	6
1.2 Система показників для оцінки ефективності операційної діяльності	13
1.3 Використання інструментів ощадливості для підвищення ефективності операційної діяльності бізнес-організації.....	20
РОЗДІЛ 2	35
АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЛОУ ФУДЗ».....	35
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «СЛОУ ФУДЗ».....	35
2.2 Дослідження середовища функціонування бізнес-організації.....	49
2.3 Оцінка ефективності організації операційних процесів та діагностика проблемних зон в сфері операційної діяльності	60
РОЗДІЛ 3	71
ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»	71
3.1 Формування пропозицій щодо підвищення ефективності операційної діяльності організації.....	71
3.2 Економічне обґрунтування пропозицій та оцінка ризиків реалізації	74
3.3 Організаційно-управлінські заходи по впровадженню проєкту	82
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми обумовлена тим, що даний час серед менеджерів всіх рівнів існує абсолютний консенсус: продуктивність ресурсів є одним з найважливіших пріоритетів бізнесу, лише завдяки зниженню витрат багатьом виробникам вдається утримувати своє становище на ринку.

Ключовими чинниками успіху комерційної компанії вважатимуться наявність дієвої стратегії разом із ефективним управлінням операційної діяльністю. Сучасна наука управління налічує безліч методик, успішне застосування яких показувало значне зростання ключових фінансово-економічних показників компаній. Варто виділити деякі з них: загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM), конкуренція за рахунок скорочення виробничого циклу (time-based competition), аутсорсинг, реінжиніринг, безперервне вдосконалення (Continuous Improvement, CI), ощадливе виробництво та ін. Так само важливо відзначити зростаючу роль процесного підходу до управління діяльністю організації як до системи взаємопов'язаних бізнес-процесів.

Успіх використання того чи іншого інструменту визначається можливістю компанії, як мінімум – зберегти досягнутий результат, а ефективність – його підвищити.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дуже багато авторів як вітчизняних так і зарубіжних зробили великий внесок у дослідження теми інструментів ощадливого виробництва на підприємстві як об'єкта наукового пізнання. Це О.В. Гончарук, О.Я. Кобилуох, Г.М. Мельник, Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Касьянова Н.В., Солоха Д.В., Левинсон У., Рерик Р., Майкл Л. Джордж, Деффри К. Лайкер та інші.

Мета дослідження: розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності через запровадження інструментів ощадливого виробництва на ТОВ «СЛОУ ФУДЗ».

Для досягнення поставленої мети дослідження були поставлені такі **завдання:**

- дослідити сутність операційної діяльності бізнес-організації, організації процесів та системи управління;
- визначити систему показників для оцінки ефективності операційної діяльності;
- дослідити використання інструментів ощадливості для підвищення ефективності операційної діяльності бізнес-організації;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дослідити середовище функціонування бізнес-організації;
- провести аналітичну оцінку ефективності організації операційних процесів ТОВ «СЛОУ ФУДЗ», оцінити рівень ефективності операційної діяльності, діагностувати проблемні зони та виявити напрями подальшого покращення
- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності організації;
- економічно обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення системи управління операційною діяльністю проєкту;
- розробити організаційно-управлінські заходи по впровадженню проєкту.

Об’єктом дослідження є економічні відносини, що формуються в процесі управління операційною діяльністю бізнес-організації.

Предметом є теоретико-методичні та прикладні аспекти розроблення напрямів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства через застосування інструментів ощадливого виробництва.

Методи дослідження: Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. У роботі використано історичний та логічний методи для дослідження еволюції постановки проблеми й наступності її вирішення, абстрактно-логічний метод для теоретичного узагальнення й формування висновків методи аналізу і синтезу, опитування та анкетування, статистичні, фінансові методи та методи стратегічного аналізу використані в процесі оцінювання діяльності ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» тощо.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розроблені та обґрунтовані рекомендацій щодо покращення підходів до управління ефективністю операційної діяльності та збільшення обсягів виробництва за допомогою інструментів ощадливого виробництва.

Інформаційною базою дослідження для написання теоретичного розділу стали підручники, посібники, монографії, наукові статті та електронні ресурси вітчизняних та зарубіжних авторів. Аналітична частина комплексної бакалаврської роботи базувалася на фактичних даних діяльності ТОВ «СЛОУ ФУДЗ», її фінансової звітності, даних аналітичних агенцій та сайту підприємства та власних спостережень під час проходження виробничої практики.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження було представлено у матеріалах публікації на Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Менеджмент 2020: виклики та перспективи» (18.11.20 ДВНЗ КНЕУ ім. Вадима Гетьмана) «Поведінкові аспекти забезпечення ефективності діяльності бізнес-організацій» [1], а також на II Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Менеджмент 2021: виклики та перспективи» (19.10.21 ДВНЗ КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Факультет економіки та управління, Кафедра менеджменту) «Вплив інструментів ощадливого виробництва на ефективність використання людських ресурсів в компанії» [2].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Операційна діяльність бізнес-організацій: сутність, організація процесів, система управління

Виділяють три види діяльності компанії: операційна, інвестиційна та фінансова[3]. Це виокремлення потрібно для більш точного визначення обороту капіталу в компанії, тобто для оцінки ефективності діяльності підприємства.

Найбільш значуща діяльність в компанії - операційна. Вона включає в себе сукупність всіх видів грошових коштів, що витрачаються на щоденні завдання вашого бізнесу. Сюди відносяться всі разові і постійні витрати компанії.

Операції — це цілеспрямована діяльність зі створення будь-якої корисності (будь-яких матеріальних та нематеріальних благ). Операційна діяльність охоплює і виробництво матеріальної продукції, і надання послуг, і виконання будь-яких інших робіт у будь-якій сфері діяльності [4]. Тобто окрім створення матеріальної продукції операції включають торгівлю, культуру, медицину, освіту, побутове обслуговування, а також ділові, фінансові, адміністративні послуги тощо.

Операційна система — одна зі складових (систем) організації, що здійснює реалізацію операційної функції, тобто виробництво продукції та надання послуг зовнішнім споживачам [5].

Фундаментальна діяльність бізнесу, яка може безпосередньо впливати на прибутковість і зазвичай є основною одиницею для бізнесу, класифікується як операційна діяльність [6]. Крім того, туди ж підпадають технічне обслуговування і адміністративна діяльність. Такі види діяльності, як продаж, маркетинг, обслуговування клієнтів, можуть бути частиною операційної діяльності, оскільки вони допомагають генерувати квартальний або річний дохід, за допомогою якого можна визначити рентабельність компанії.

Грошові потоки від операційної діяльності можуть виступати в якості фінансового параметра для аналітиків та інвесторів при визначенні функціональності компанії. Операційний грошовий потік може визначати здатність організації покривати поточні витрати, такі як заробітна плата, адміністративні витрати і багато іншого [7].

Операційна діяльність генерує більшу частину грошових потоків для компанії, оскільки вона безпосередньо пов'язана з основними видами діяльності компанії, такими як продажі, поширення, виробництво і т. д. Ці види діяльності також визначають прибутковість компанії і статей, віднесених до цієї категорії. Вони є основними дохідними одиницями організації.

Розгляд бізнесу може мати різні аспекти. На перший план може бути висунута організаційна система управління підприємством, його логістична система, інформаційна система. Операційний менеджмент дозволяє виділити операційну систему бізнесу, що складається з трьох підсистем, між якими є однозначний зв'язок (див. рис. 1.1) [8].

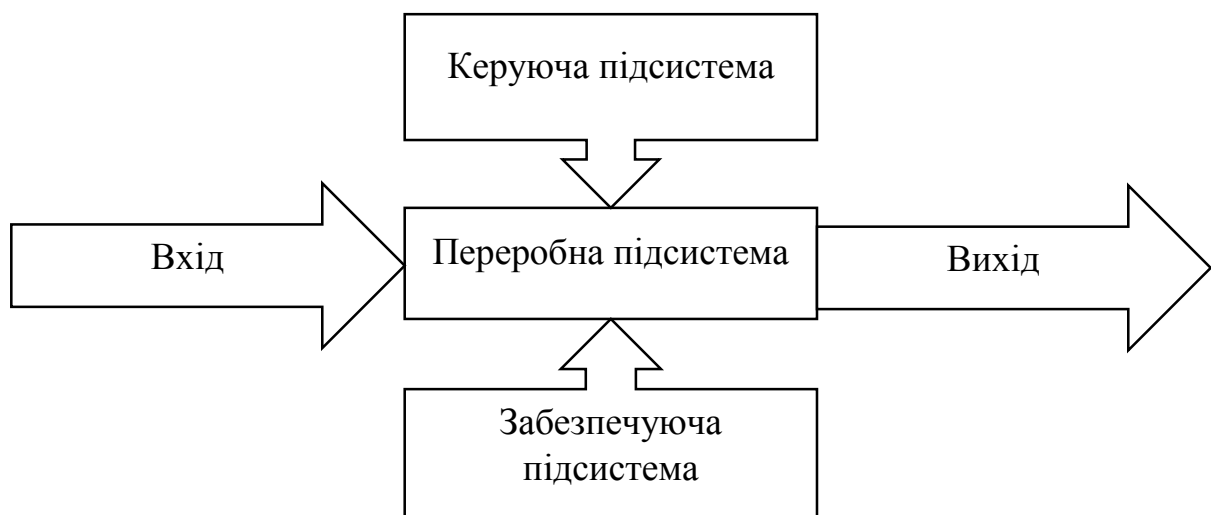


Рисунок. 1.1. Операційна система організації [8]

Переробна підсистема операційної системи включає в себе підрозділи і співробітників, що виконують головну операційну функцію організації. В її рамках проводиться переробка матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів в готовий продукт або послуги. Керуюча та забезпечуюча підсистеми відповідно

регулюють і створюють умови для діяльності переробної підсистеми. В рамках операційної системи бізнес-процеси організації класифікуються за такими групами [8]: основні, забезпечуючі або допоміжні, керуючі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація бізнес-процесів за підсистемами операційної системи організації

Група бізнес-процесів	Підсистема операційної системи	Зміст бізнес-процесу	Клієнти
Основні	Перероблювальна	Створення продукції або надання послуг	Зовнішні клієнти
Допоміжні	Забезпечуюча	Забезпечення діяльності	Внутрішні клієнти
Керуючі	Керуюча	Управління діяльністю	Власники та персонал компанії

Джерело: [8].

Суть цих груп бізнес-процесів відображає зміст діяльності у відповідних підсистемах операційної системи.

Входи операційної системи — це:

- об'єкти операційної діяльності — те, що трансформується у процесі створення продукту або послуги: матеріально-сировинні ресурси; інформаційні ресурси; власність, що належить клієнтам; клієнти як такі;
- засоби операційної діяльності — все те, за допомогою чого здійснюються трансформації об'єктів операційної діяльності, а саме: устаткування, обладнання, споруди; технології, рекомендації й інструкції тощо;
- працівники операційної системи — ті виконавці, які за допомогою засобів операційної діяльності і здійснюють трансформацію об'єктів операційної діяльності, та операційні менеджери.

Виходи операційної системи поділяють на:

- основні — готова продукція чи надання послуги, власність клієнта, що змінилась у процесі трансформації, змінений стан клієнта у процесі надання послуги;

- побічні — це матеріальні, енергетичні, інформаційні результати операційної діяльності, що виникають не заплановано, але запобігання яких є неможливим через специфіку діяльності підприємства (це брак, відходи виробничої діяльності, витoki інформації тощо) [5].

Ресурси, що застосовуються в операційній діяльності [9]:

- технічні ресурси — виробниче устаткування, сировина, основні та допоміжні матеріали, напівфабрикати, покупні готові вироби, що використовуються надалі в процесі виготовлення продукції чи надання послуги;
- просторові ресурси — це конкретна територія, де розміщено підприємство, склад, офіс, виробництво та потенційно можливі території для розширення;
- енергетичні ресурси — енергія, яка використовується для роботи виробничого устаткування та самого приміщення;
- інформаційні ресурси — це вся інформація про внутрішній стан компанії та виробництва, а також інформація про зовнішнє середовище, з яким взаємодіяє компанія;
- технологічні ресурси — виробничі технології та гнучкість технологічних процесів, інформаційні технології, завдяки яким забезпечуються часткова або повна комп'ютеризація та віртуалізація операційної діяльності та управління нею;
- кадрові ресурси — всі працівники, які задіяні у виробничий процес;
- організаційно-управлінські ресурси — інструменти, що допомагають топ-менеджменту здійснювати управління, контроль, планування, організацію виробничих процесів та приймати управлінські рішення.

Критичний ресурс — це один або декілька ресурсів, робота або результат роботи буде неможливим при їх відсутності в операційній системі та призведе до програмних збоїв погіршення функціонування компанії в цілому [5].

Головна оперативна функція однієї організації в якійсь іншій організації може бути віднесена до забезпечувальної підсистеми операційної системи та навпаки. Наприклад, підприємство, що виготовляє готову продукцію, може визначати в якості головної операційної функції виробництво продукції. Тоді до забезпечуючої підсистеми буде відноситись збут продукції. В другому випадку, до

головної операційної функції може відноситись продаж продукції або послуг, тоді виробництво, якщо воно присутнє, буде в ролі забезпечуючої підсистеми.

Фізично операційна система бізнесу включає наступні складові (див. рис. 1.2):

- Елементи процесу праці. Предмети праці: ресурси (основні, допоміжні, матеріальні, інформаційні, фінансові); знаряддя праці: машини, обладнання, інструменти, пристосування, оснащення; робоча сила: персонал.
- Результат: готова продукція (матеріальна, інформаційна, фінансова);
- Технологія, яка об'єднує окремі складові праці в процес.
- Інфраструктура: будівлі, споруди, силові установки [8].



Рисунок. 1.2. Склад операційної системи організації [8]

Треба також розглянути більш детально поняття «управління операціями» та зауважити, що управління операціями базується на методах раціонального розподілу обмежених ресурсів так само, як і інша господарська діяльність, але в той же час операційний менеджмент допускає, що в якості прямих обмежень розглядається дефіцит інформації, дефіцит систематизованих уявлень про об'єкт і дефіцит часу на прийняття рішень.

Управління операціями – це процес проектування, планування, узгодження, контролю всіх засобів, процесів і видів діяльності, які потрібні для трансформації праці, капіталу, матеріалів, енергії та професійних навичок у готову продукцію та послуги для задоволення попиту зовнішнього середовища [10]. Розглядають велику кількість визначень цього явища з позиції горизонтального та вертикального поділу праці в організації.

Управління операціями означає пошук та виконання дій за максимально безпечним та оптимальним алгоритмом, що існує в організації. Саме вони забезпечують динамічну рівновагу між внутрішнім та зовнішнім середовищем організації. Треба зазначити, що будь-яка фірма є обмеженою цілісною системою, тому управління операціями повинно забезпечити інтегровані та координовані ефекти.

Слід зауважити, що управління операціями поділяють на три основні групи:

- 1) розробка і реалізація загальної стратегії, напрямку операційної діяльності;
- 2) розробка і впровадження операційної системи;
- 3) планування і контроль поточного функціонування системи [11].

Управління основною операційною діяльністю пов'язане із забезпеченням задоволення ринкового попиту і максимально ефективного використання наявних ресурсів операційної системи.

Для досягнення цієї мети використовується операційне планування, яке охоплює встановлення або уточнення та конкретизацію цілей організації у сфері операцій загалом і структурних підрозділів її операційної системи, визначення засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації, визначення потреб і розподілу ресурсів.

Операційний план дає відповіді на запитання:

- які завдання треба виконати
- хто виконує ці завдання
- визначення термінів для досягнення завдання
- визначити необхідні ресурси для виконання.

Головними цілями в процесі планування операцій є:

- розвиток усіх операційних процесів та компанії в цілому;
- гнучкість компанії та вміння бачити майбутні проблеми;
- координація діяльності структурних підрозділів і працівників;
- забезпечення необхідними умовами для ефективного управління діяльності на підприємстві;
- мотивація персоналу для підвищення ефективності роботи;
- надання актуальної інформаційної бази для працівників компанії.

Система управління операційною діяльністю – це сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, за допомогою яких відбувається виконання всіх поставлених цілей в підрозділах операційної системи [12].

В основному операційному плані описується номенклатура й обсяг випуску готової продукції в натуральному та вартісному вираженні на наступний рік.

В розроблення операційних планів входить:

- визначення номенклатури (продукції за її видами та асортиментом (сукупність різновидів продукції кожного найменування, що відрізняються за певними техніко-економічними показниками, таких як типорозмір, потужність, дизайн та інше) продукції, що виготовлятиметься і продаватиметься;
- розрахунок обсягів виробництва і/або продажу окремих видів продукції у відповідних натуральних вимірниках;
- розподіл обсягів виробництва і/або продажу за календарними періодами року (у річному плані);
- обґрунтування запланованих обсягів продажу наявними ресурсами операційної системи [13].

Отже, сутність операційної діяльності полягає у цілеспрямованій діяльності, де створюється будь-які матеріальні та нематеріальні блага. Вона охоплює і виготовлення матеріальної продукції, і надання послуг, і виконання будь-яких інших робіт у будь-якій сфері діяльності. Так, операційна діяльність розділяється на декілька різних бізнес-процесів: основна, допоміжна та керуюча. Зміст діяльності в кожній з підсистем відображає суть цих груп бізнес-процесів.

1.2 Система показників для оцінки ефективності операційної діяльності

Ефективність функціонування підприємства є необхідною умовою його виживання та розвитку. Лише перевищення доходів над витратами створює можливості для розширеного інтенсивного відтворення підприємства. Незважаючи на велику увагу науковців до проблем забезпечення ефективного функціонування підприємства, кардинальна зміна умов господарювання формує нові вимоги до системи управління ефективністю підприємства, що пов'язано з суттєвою зміною чинників її забезпечення. Якщо раніше рівень ефективності підприємства здебільшого визначали матеріальні ресурси, то за сучасних умов її переважними чинниками є розвиток компетентностей, вдосконалення бізнес-моделі підприємства, відносини зі стейкхолдерами [14].

Операційна ефективність – це показник, який вимірює ефективність отриманого прибутку в залежності від операційних витрат. Чим вище операційна ефективність, тим прибутковіша фірма або вкладення. Це пов'язано з тим, що підприємство може отримувати більший дохід або прибуток при однакових або більш низьких витратах, ніж альтернативний варіант [15].

Управління ефективністю операційної діяльності ґрунтується на принципах:

- науковості, який передбачає застосування науково обґрунтованих методів управління;
- динамічності, тобто постійне врахування змін зовнішнього середовища функціонування підприємства в процесі прийняття рішень;
- системності, що передбачає усвідомлення цілісності та взаємопов'язаності окремих елементів підприємства, взаємопов'язаності та обумовленості рішень щодо операційної діяльності;
- економічності, що потребує забезпечення більшого ефекту від реалізації рішення порівняно з витратами на їх реалізацію;

- синергії – врахування можливості одержання додаткового ефекту від комбінації окремих напрямів операційної діяльності, рішень щодо її розвитку та вдосконалення;
- орієнтації на стадію життєвого циклу, який полягає у можливості і необхідності диференціації цілей та методів управління відповідно до стадії життєвого циклу підприємства.

Поліфункціональність і різноконтурність процесу управління ефективністю операційної діяльності обумовлює широку номенклатуру застосовуваних методів і підходів, які в узагальненому вигляді можна диференціювати за рівнями управління [14] (табл. 2).

Таблиця 1.2. – Методи управління ефективністю операційної діяльності підприємства

Контур управління	Мета та коротка характеристика	Методи управління
Стратегічний	Розробка операційної стратегії, стратегічного плану розвитку операційної діяльності	Стратегічні карти; збалансована система показників; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; метод кореляційно-регресійного аналізу; матриця Бостонської групи; принципи теорії обмеження; метод ощадливого виробництва і 6σ; вартісно-функціональний аналіз; сценарний підхід.
Поточний	Розробка поточного плану операційної діяльності та реалізація операційної стратегії	ABC-метод; XYZ-метод; факторно-аналітичний метод; методи інтегрального аналізу; метод KPI; CVP-аналіз; метод “точно в строк” (JIT); метод “планування потреб-ресурсів”(RP); модель EOQ; нормативний метод; метод оцінки ефективності бізнес-процесів; діаграма Ісікави; діаграма Парето.
Оперативний	Розробка та виконання оперативно-календарних планів операційної діяльності	Метод бюджетування; порівняння; метод GANTT; метод PERT.

Джерело: [14]

Компанії в будь-якій галузі можуть зробити прості кроки, щоб скоротити відходи і зробити клієнтів і співробітників більш щасливими, при цьому збільшуючи прибуток.

Ефективна робота означає оптимальне використання ресурсів, таких як час, люди, обладнання, інвентар та гроші, для обслуговування бізнесу. Ефективні компанії економічніші, гнучкіші та прибутковіші [16].

Оперативна ефективність часто помилково сприймається тільки виробничими компаніями і пов'язана з покупкою більш якісних і швидких машин. Але це не так, сервісні і дистриб'юторські підприємства також отримують вражаючий прибуток від проектів підвищення ефективності.

Не обов'язково купувати нову технологію, щоб домогтися значних результатів (хоча це може допомогти). Фактично, першим кроком зазвичай є більш ефективне управління командою, процесами та інформацією, щоб скоротити відходи і підвищити цінність для клієнтів. Нижче представлено декілька кроків для підвищення операційної ефективності за версією Джоша Ремсботтома, старшого бізнес-консультанта в BDC's Advisory Services [17]:

1. Визначте свій поточний стан

Перший крок - отримати гарне уявлення про поточний стан компанії. Оцінка поточного стану зазвичай включає:

- аналіз фінансових показників;
- розрахунок показників продуктивності співробітників і порівняння з аналогічними підприємствами;
- відвідування об'єктів, інтерв'ю та семінари з власниками, керівництвом та співробітниками для розуміння компанії, в тому числі її:
 - бачення, цілі, стратегії і культура;
 - політика і організаційна структура;
 - процеси, робочий процес (наприклад, з використанням карти процесів) і вузькі місця;
- аналіз областей втрат (наприклад, витрачених даремно зусиль, часу, руху, ресурсів або простору), керуючись принципами ощадливого виробництва;
- оцінка ефективності компанії в різних областях, таких як контроль якості, управління запасами і методи роботи;

- вивчення основних причин проблем з використанням таких інструментів, як аналіз першопричин (наприклад, діаграма «риб'яча кістка» або «Ішикава») і аналіз Парето.

2. Розробіть пріоритетні проекти та план дій.

Наступним кроком є використання оцінки поточного стану для визначення пріоритетного списку рішень, які вплинуть на усунення основних причин проблем.

Проекти можна розділити на дві групи [18]:

«Швидкі перемоги», які можуть бути досягнуті в найближчі чотири тижні. Корисно мати до трьох осіб одночасно і призначати їх для старших співробітників, які несуть відповідальність і мають повноваження вносити позитивні зміни.

«Додаткові проекти» повинні бути виконані протягом 6-12 місяців. Це, як правило, зміни на рівні підприємства, які можуть вплинути на ряд відділів або підрозділів бізнесу. Важливо визначити всіх зацікавлених осіб, які повинні бути залучені, і дати їм можливість вносити рекомендації та зміни.

Для обох типів проектів повинен бути складений план дій, в якому детально вказується, хто буде виконувати кожну ініціативу, графік завершення і ключові показники ефективності (KPI) або контрольні точки для відстеження прогресу і впливу.

Серед проектів, які зазвичай рекомендують багатьом компаніям:

- Підвищення управлінських навичок супервайзерів.

Симптоми: керівники практично не мають управлінської підготовки, проекти не завершені, відсутність планування призводить до помилок і затримок. Рішення: управління персоналом, поліпшення комунікації.

- Створення більш акуратного, чистого і ефективного робочого місця.

Симптоми: робочі місця забиті безладом, предмети втрачені або недоречні, загрози безпеки викликають нещасні випадки. Рішення: методологія 5S.

- Впровадження панелі моніторингу продуктивності.

Симптоми: не знаю, як йдуть справи в бізнесі, чому відбувається хаос в роботі. Рішення: панель з ключовими показниками ефективності та цілями.

Обов'язково потрібно дотримуватися цілісного погляду на бізнес при визначенні пріоритетів рішень, так як прорахунки можуть викликати проблеми в інших відділах компанії.

Джош Ремсботтом розповідає про одну компанію, яка використовувала програму підвищення ефективності, щоб підвищити обсяг виробництва. Те, що здавалося великим успіхом для компанії, насправді призвело до хаосу у відділах упаковки і відвантаження, які не були готові до великих обсягів.

3. Встановіть правильні показники ефективності.

Для досягнення виробничих цілей потрібні амбітні, але реалістичні завдання продуктивності. Компанії в усіх секторах можуть отримати вигоду від постановки цілей, будь то виробничі підприємства, центри розподілу або підприємства сфери послуг.

«Чого ви хочете уникнути, так це цілі, які ніколи не будуть досягнуті, - додає Ремсботтом, - в той час як завдання, які потрібно виконувати кожен день, дуже прості. Потрібна золота середина».

Найбільш поширені показники KPI, які використовуються для вимірювання операційної ефективності є якість, ефективність, термін поставки, здоров'я і безпеку [19].

Якість. Якість часто вимірюється відсотком браку. Цей показник часто поєднується з показником від клієнта, будь то відсоток повернень або кількість скарг клієнтів.

Ефективність. Ефективність або тривалість операційного процесу є важливим показником для бізнесу. Цей показник часто вимірюється шляхом порівняння бюджету часу на виконання ідентифікованого завдання з фактичним часом, витраченим на це завдання.

Термін поставки. Час доставки, яке часто вважається найбільш важливим показником, вимірює час, що витрачається від отримання замовлення до остаточної доставки. Ідея полягає в тому, щоб значно скоротити час виробництва, кількість відходів і помилок, а також підвищити задоволеність клієнтів. Цей показник зазвичай впливає на інші індикатори.

Трудомісткість. Показник, що характеризує витрати робочого часу на виробництво певної споживної вартості або на виконання конкретної технологічної операції. Трудомісткість є зворотною продуктивності праці. Трудомісткість визначає ефективність використання одного з головних виробничих ресурсів — робочої сили [20].

Продуктивність праці. Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції. Резервами зростання продуктивності праці є використані можливості економії затрат праці, які виникають внаслідок дій тих чи інших факторів. Значну роль відіграє науково-технічний прогрес: застосування нової техніки, удосконалення системи машин, впровадження комплексної механізації, інженерних комунікацій, необхідних для виконання процесів, а також передових технологій та наукових розробок сприяють підвищенню продуктивності праці, модернізація діючого обладнання. Адже оновлюється матеріально-технічна база, скорочуються витрати ручної праці [21].

Здоров'я та безпека. Компанії звикли відстежувати кількість днів без масштабних або дрібних подій. Пандемія COVID привела до нового повороту в цій метриці: підприємствам доводиться стежити за тим, щоб вірус не впливав на співробітників, а отже й на їх ефективну роботу.

4. Впроваджуйте зміни і постійно покращуйте.

Зміни в бізнесі часто наштовхуються на опір співробітників. Важливо надати команді час, ресурси і підтримку (включаючи інформацію і навчання), необхідні для успішної реалізації. Ось декілька правил, які допоможуть керівникові адаптувати свою команду до нових змін та покращень.

- Отримати схвалення: поясніть, як зміни будуть вирішувати проблеми, зробіть життя працівників простіше і привести до більш задоволеним клієнтам. «Співробітники повинні повірити в те, що зміна принесе користь, - каже Ремсботтом, - їм дійсно потрібно знати, чому відбуваються зміни і чому вони важливі для їх посади та для їх клієнтів. Зміни заради змін ніколи не приведуть до гарного результату».

- Регулярно проводьте зустрічі з командою: проводьте регулярні зустрічі команди для відстеження прогресу в досягненні ключових показників ефективності або етапів, переглядайте інформаційні панелі, відстежуйте виробниче планування, залучайте всіх до відповідальності, відзначаєте успіхи і визначаєте області, які потребують поліпшення. Багато компаній проводять короткі щоденні зустрічі (від 10 до 15 хвилин). У кризовій ситуації ці зустрічі можна проводити два рази на день, на початку зміни і в обідній час, щоб команди могли швидко адаптуватися.

- Оновлюйте план: коли план дій буде завершено, поверніться і повторіть вправу, створивши новий план дій на наступні шість або 12 місяців. Це створює культуру постійного вдосконалення.

- Заохочуйте участь співробітників. Ремсботтом пропонує виміряти кількість поліпшень процесу, внесених командою. Також важливо навчити співробітників розуміти основи операційної ефективності, такі як втрати і додана вартість.

«Організації, які постійно аналізують свої операційні процеси і способи їх оптимізації, ставлять своїх співробітників на перше місце і гарантують, що вони скорочують витрати до свого чистого прибутку. Всі виграють».

5. Впровадження цифрових технологій.

Компаніям слід подумати про технології цифрової індустрії 4.0 на ранніх етапах шляху до підвищення операційної ефективності.

Ці технології включають, наприклад, інформаційні панелі цифрового виробництва, які забезпечують візуальне уявлення показників ефективності в реальному часі. Ці дані допоможуть вам попередити ключовий персонал про ситуації, що вимагають негайної уваги, або виявити і проаналізувати основні причини незапланованих простоїв і браку.

Система повсякденного управління – це ще один тип програмного забезпечення, без якого не обійтися виробничому бізнесу. Це дозволяє менеджерам щодня відслідковувати прогрес проекту, завдання або процесу. Він також може допомогти в автоматизації робочого процесу, призначень завдань і нагадувань, забезпечуючи при цьому чіткість ролей і обов'язків [17].

Отже, операційна ефективність вимірює частку витрат, понесених під час економічної або фінансової діяльності, де більш низькі витрати вказують на більшу ефективність. Ми визначили, що існує багато методів управління ефективністю операційної діяльності підприємства, які можна класифікувати за рівнями управління. А також проаналізували частину кроків для підвищення операційної ефективності, за версією Джоша Рэмсботтома, серед яких: визначення поточного стану підприємства, розробка пріоритетних планів та подальших покращувальних дій, встановлення показників ефективності, впровадження та контроль змін, впровадження цифрових технологій.

Основні показники ефективності, що будуть використовуватись для аналізу операційної діяльності підприємства будуть: тривалість операційного процесу, трудомісткість та продуктивність праці.

1.3 Використання інструментів ощадливості для підвищення ефективності операційної діяльності бізнес-організації

Ощадливе виробництво існує вже кілька десятиліть. Впровадження інструментів і методів ощадливого виробництва зазвичай призводить до вражаючого підвищенню ефективності та продуктивності. При правильному впровадженні ощадливе виробництво являє собою комплексний процес, що виключає відходи виробничих процесів, тим самим знижуючи витрати і підвищуючи цінність для клієнта.

Інструменти ощадливого виробництва завжди були дієвими, проте сьогодні, з настанням Індустрії 4.0 і активним використанням Інтернету речей, цілі ощадливого виробництва можуть бути досягнуті набагато швидше [22]. Інтернет речей – це концепція мережі передачі даних між фізичними об'єктами, оснащеними вбудованими засобами і технологіями для взаємодії один з одним або з зовнішнім середовищем. Принципи ощадливого виробництва можуть бути інтегровані з передовими технологіями, які забезпечують постійний моніторинг в реальному

часі, більш швидко прийняття рішень, підвищення ефективності та максимально економічні процеси.

«Інтернет речей перетинається з методологією ощадливого виробництва і може вивести його на новий рівень», - зазначив Дін Гамільтон, старший віце-президент Acclerite, постачальника програмного забезпечення для критично важливої інфраструктури. «Інформація, отримана від підключених пристроїв, включаючи досвід користувачів з різними продуктами, може бути відправлена назад на обладнанні фабрики, щоб надати безпрецедентні можливості для поліпшення виробничих процесів і скорочення відходів» [23].

Усунення втрат лежить в основі методології ощадливого бізнесу. Мета ощадливого виробництва - витратити більше часу на створення цінності для клієнтів за рахунок скорочення або усунення всього, що не створює цінності (також відомого як відходи) [24]. Щоб спростити пошук і усунення втрат в бізнес-процесах, фахівці з ощадливого виробництва визначили 8 видів відходів ощадливого виробництва. Хоча підхід Lean зародився у виробництві, він використовується майже у всіх видах діяльності. Нижче описані приклади цих видів відходів.

1. Дефекти / помилки, пов'язані з людським фактором

Ці відходи пов'язані з часом і матеріалами, витраченими на те, щоб робити щось неякісне, а потім відправляти на ремонт або на ліквідацію цього продукту. Фахівці з ощадливого виробництва також вважають витрати на перевірку процесу як частина цих втрат. Дефекти викликають затримки в доставці і проблеми з логістикою, що, швидше за все, призводить до зниження задоволеності клієнтів. Також будуть потрібні додаткові кошти на переробку дефектних продуктів і усунення поточних проблем. Ось деякі приклади:

- призначення пацієнтам неправильних ліків або доз;
- виготовлені деталі, які не пройшли техогляд;
- програмні помилки;

- неправильне введення даних;
- доставка з відсутніми або неправильними товарами.

2. Транспортні відходи

Транспортні відходи пов'язані з переміщенням інвентарю, людей, інструментів або інших предметів частіше або далі, ніж це необхідно. Надмірний рух може привести до пошкодження продукту, непотрібної роботи і виснаження.

Приклади транспортних відходів включають:

- переміщення пацієнтів лікарні з відділення до відділення;
- відправлення надлишкових запасів назад на склад або в магазин;
- транспортування продукції з однієї функціональної зони в іншу;
- неефективні маршрути доставки з однієї країни (міста) в іншу.

3. Часові втрати

Очікування відбувається, коли людина або продукт готові до наступного кроку, але процес не підготовлений до їх виконання. Ось деякі приклади:

- пацієнти в залах очікування;
- програмне забезпечення, яке стоїть в черзі QA;
- очікування відповідей з інших відділів;
- виробничі процеси, які очікують доставки компонентів.

4. Зайві рухи

Марна витрата руху пов'язана з непотрібним переміщенням людей або предметів всередині робочого процесу. Або це повторення таких самих процесів, які не приносять ніякої цінності для клієнта і готового продукту. Ось деякі приклади:

- люди, які шукають матеріали, інструменти або обладнання;
- погано структуровані або неорганізовані робочі місця;
- непотрібні зустрічі;
- необхідність робити занадто багато кліків на веб-сайті або програмному забезпеченні для виконання невеликого завдання.

5. Додаткова обробка

Додаткова обробка означає додавання роботи, яка не потрібна. Додаткові витрати на обробку відображаються у вигляді часу, що витрачається персоналом, використовуваних матеріалів і зносу обладнання, і з часом вони накопичуються. Це також робить процес менш ефективним, тому що співробітники, які виконують додаткові завдання обробки, можуть замість цього виконувати завдання, що додають цінність та будуть корисними. Прикладами є:

- введення однакових даних більш ніж в одному місці форми або програмного додатка;
- кілька рівнів затвердження для невеликого запиту на витрати;
- замовлення непотрібних аналізів для пацієнтів;
- додаткова інформація звіту;
- особливості продукту, які ніхто не використовує.

6. Перевиробництво

Виробництво більшої кількості продукції, ніж може бути спожито в даний момент, створює втрати перевиробництва. Надлишок продукції призводить до інших видів відходів. Перевиробництво викликає особливе занепокоєння, оскільки призводить до збільшення втрат при транспортуванні, інвентаризації та руху [25]. Зокрема йдеться про:

- виробництво компонентів до наступного етапу процесу готове до їх прийому;
- друк і зберігання непотрібних документів або деталей продукту;
- створення страв, що не споживаються або частково споживаються;
- автомобілі, що стоять не продані в автосалоні;
- Голлівуд знімає фільм, який практично ніхто не дивиться.

7. Запаси

Втрати запасів включають зберігання продуктів або матеріалів, які в даний час не потрібні. Надмірна кількість запасів призводить до даремного витрачання місця і витрат, що пов'язані з інвентаризацією. Хоча це викликає серйозну занепокоєність в обробній промисловості, вона зустрічається і в інших секторах:

- надмірне виготовлення рекламних матеріалів або друкованих форм;
- шафи з канцелярським приладдям;
- товари або продукти харчування, не використані до закінчення терміну придатності;
- накопичені і невикористані кухонні інструменти;
- не використовуються або рідко використовуються обладнання.

8. Нереалізований людський потенціал

Протягом довгого часу дискусія зосереджувалася тільки на семи попередніх відходах ощадливого виробництва, але останнім часом розтрата людського потенціалу поповнилася їх рядами, і не без підстав. Це, ймовірно, найпоширеніший і найнебезпечніший вид відходів, з якими стикаються організації. Це можна побачити, коли:

- співробітники витрачають час на завдання, які не додають цінності;
- відсутній кар'єрний ріст і планування;
- люди з просунутими навичками виконують рутинну роботу;
- ідеї співробітників по поліпшенню ігноруються [26].

Тепер, коли вже позначені які типи відходів необхідно звести до мінімуму, можна розглянути кілька поширених інструментів і методів ощадливого виробництва, які допоможуть скоротити кількість відходів і максимізувати виробництво.

1. Кайдзен

Японський термін «кайдзен» перекладається як «зміна на краще». Ідея Кайдзен – постійне вдосконалення. Це змушує команди працювати разом і брати на себе відповідальність за свої області всередині компанії. Разом співробітники вносять поступові поліпшення в виробничий процес. З Кайдзен завжди є можливості для поліпшення, і працівники повинні постійно покращувати своє робоче місце [27]. Ця філософія також підкреслює, що ідеї кожної людини важливі і що всі співробітники повинні брати участь в процесі, щоб поліпшити компанію.

Організація, яка практикує Кайдзен, вітає і ніколи не критикує пропозиції щодо поліпшення на всіх рівнях. Це допомагає створити атмосферу взаємної поваги і відкритого спілкування (табл.1.3).

Таблиця 1.3. – Користь від впровадження інструменту Кайдзен

Вигода	Опис
Менше відходів	Інвентар та навички співробітників використовуються більш ефективно
Задоволеність та лояльність співробітників	Співробітники безпосередньо впливають на те, як виконуються робота, що дає їм велику частку в компанії, що призводить до їх зобов'язання добре виконувати свої обов'язки.
Утримання співробітників у компанії	Щасливі та зацікавлені співробітники з більшою ймовірністю залишаться на місці в цій компанії.
Задоволеність клієнтів	Задіяні задоволені співробітники означають підвищення якості продукції та зменшення кількості дефектів.

Джерело: [27].

2. Система 5S

Система 5S – це організаційний метод, заснований на п'яти японських словах: Сейрі, Сейтон, Сейсо, Сейкецу і Сіцуке. Ці слова переводяться як організація, порядок, чистота, стандартизація та підтримка. Вони являють собою п'яти етапний процес, призначений для скорочення відходів і підвищення продуктивності й ефективності (табл.1.4) [28].

Таблиця 1.4. – Користь від впровадження інструменту 5S

Вигода	Опис
Знижує вартість за рахунок меншого простору для зберігання	Позбувшись від зайвих матеріалів, інструментів і обладнання, а також упорядкувавши їх, ви звільните багато місця. Така економія коштів позначається не тільки

Продовження таблиці 1.4

	на витратах на оренду складських приміщень, а й на опалення та охолодження, прибирання та обслуговування приміщень.
Чистота	Чистота означає покращене обслуговування і скорочення часу простою. Якщо машина чиста, ви зможете виявити дефекти і проблеми, такі як витоку масла. Це дозволяє виконувати профілактичне обслуговування для запобігання простоїв.
Безпека	Чистота безпосередньо пов'язана з підвищеною безпекою. Вона усуває безлад, який може виявити електричні, хімічні або механічні небезпеки. Розміщення інструментів і обладнання в місцях, близьких до тих, де вони необхідні, зводить до мінімуму рух, зменшуючи травми.

Джерело: [28]

a. Seiri (організувати): перший крок, включає в себе усунення безладу і непотрібних елементів на робочому місці.

b. Seiton (порядок): потім робітники повинні встановити порядок, переконавшись, що всьому є місце і все на своїх місцях.

c. Seiso (очищення): цей крок включає в себе очищення робочого простору і постійна підтримка його в чистому стані.

d. Seiketsu (стандартизація): стандартизація всіх робочих процесів і забезпечення їх однаковості, щоб будь-який працівник міг втрутитися і виконати роботу, якщо це необхідно.

e. Shitsuke (підтримка): потрібно постійно підтримувати і посилювати попередні чотири кроки.

3. Канбан

Канбан допомагає усунути втрати запасів і перевиробництва, реалізуючи метод регулювання потоку товарів всередині і за межами фабрики. Він перекладається як «рекламний щит» або «візуальний сигнал» і годиться на

візуальні сигнали, що допомагають співробітникам контролювати запаси. Карту Канбан можна розмістити на видному місці, щоб сигналізувати про необхідність поповнення інвентарю. За допомогою цього процесу продукти збираються тільки тоді, коли є попит з боку споживача, що дозволяє компаніям скорочувати запаси і відходи. Канбан-метод дуже чутливий до споживачів, тому що продукти можна виробляти, відповідаючи на потреби клієнтів, замість того, щоб намагатися передбачити їх майбутні потреби.

Базова форма Канбан складається з трьох стовпців: «Зробити», «Роблю», «Готово» [29]. Після того, як ви почали проект або зробили перший крок в процесі, перемістіть кольоровий стікер з вашим ім'ям на ньому в стовпець «Виконується», щоб всі знали, на якому етапі процесу ви перебуваєте. Стовпці можуть бути позначені відповідно до конкретних проектів, і може бути стільки стовпців, скільки потрібно (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. – Користь від впровадження інструменту Канбан

Вигода	Опис
Гнучкість	При використанні техніки Канбан пріоритети завжди переоцінюються на базі останньої інформації.
Неперервна доставка	Канбан допомагає доставляти саме те, що хочуть клієнти, безперервно доставляючи невеликі партії продукції. Це дозволяє команді постійно оновлювати процеси відповідно до нових бізнес-вимог.
Зменшення відходів	Канбан підвищує продуктивність і ефективність, скорочуючи втрати, такі як перевиробництво, непотрібний рух, дефекти і очікування.

Джерело: [29]

4. Хейдзунка

Хейдзунка – японське слово, що означає «вирівнювання». Планування рівнів – це тип виробництва, при якому продукти навмисно виробляються невеликими партіями шляхом упорядкування різних продуктів в одному і тому ж процесі.

Наприклад, припустимо, що компанія виробляє сонцезахисні окуляри і отримує замовлення на 500 сонцезахисних окулярів одного і того ж стилю щотижня. Надходить 200 замовлень в понеділок, 50 у вівторок, 100 в середу, 100 в четвер і 50 в п'ятницю. Замість того, щоб намагатися виконати це замовлення в послідовному порядку, можна використовувати Heijunka і вирівняти попит, зробивши інвентаризацію 100 сонцезахисних окулярів, близьких до відправки для замовлення в понеділок. Переконайтеся, що 100 сонцезахисних окулярів знаходяться в інвентарі щопонеділка, а в інші дні тижня робите 100 сонцезахисних окулярів кожен день (певна кількість).

Впровадження Хейдзунка вимагає, щоб керівники задавали темп виробництва відповідно до того, що відомо як час такту. Час такту – це швидкість, з якою клієнт здійснює покупку, або час, необхідний для завершення продукту, щоб задовольнити потреби клієнтів. Іншими словами, керівник підбирає виробничі показники відповідно до вимог клієнтів, створюючи процес рівня [30].

Хейдзунка – це практика, найкраще підходить для виробництва, коли продукт, який виробляється, складний або вимагає багато часу для створення, а попит на продукцію досить передбачуваний. Це пов'язано з тим, що страховий запас компанії повинен дозволяти завжди виконувати замовлення, а постійна швидкість виробництва вигідна, коли на виготовлення продукту компанія використовує багато ресурсів (табл. 1.6) [31].

Таблиця 1.6. – Користь від впровадження інструменту Хейдзунка

Вигода	Опис
Передбачуваність	Вирівнювання виробничого графіка забезпечує передбачуваність, коли справа доходить до виробництва товарів.
Гнучкість	Вирівнювання виробничого графіка скорочує час переналадження.
Стабільність	Вирівнювання виробничого графіка дозволяє збалансувати використання робочої сили і машин і прогнозувати попит.

Джерело: [31]

5. Just in Time (JIT)

Just in Time – це філософія управління, що передбачає виробництво продукту тільки тоді, коли клієнт хоче його, в тій кількості, яку клієнт запросив і відправити туди, куди потрібно клієнту без затримки та зберігання на складі [32]. Іншими словами, замість того, щоб виробляти і накопичувати продукти в очікуванні замовлення, компанія виготовляє те, що вибрав саме зараз. Це дозволяє компанії розподіляти свої ресурси (співробітників, машини і т. д.) тільки на те, за що їй будуть платити. Just in Time допомагає знизити витрати на інвентаризацію, зменшити простір, скоротити час виконання замовлення, підвищити продуктивність [33].

Цей метод використовує безліч інших інструментів ощадного виробництва. Ось що знадобиться для реалізації філософії Just in Time.

1. Надійне обладнання дуже важливе для правильної роботи JIT. Готовий продукт повинен бути якісним, тому для цього треба забезпечити всім необхідним.
2. Добре спроектований робочий простір – ключ до налагодженого процесу JIT. Доречно використовувати систему 5S, щоб поліпшити структуру робочого простору і потоку та мінімізувати неефективність.
3. Підвищить якість своєї робочої сили, створивши команди Кайдзен, щоб співробітники самі брали на себе відповідальність за свою частину роботи.
4. Визначте стандарти того, як повинна виконуватися кожна операція.
5. Оскільки ощадливе виробництво JIT не створює запаси, воно прагне робити тільки відповідно до потреб клієнтів. Використання техніки Канбан сигналізує попереднього процесу, що необхідно зробити.

6. Poka-Yoke

Poka-Yoke - японський термін, приблизно перекладається як «захист від помилок» - це метод, який використовується для забезпечення того, щоб ваш ощадливий процес справляв якісну продукцію. Його мета - мінімізувати або усунути дефекти шляхом запобігання, виправлення або виявлення будь-яких людських помилок, які відбуваються [34].

Простий приклад рока-уоке - це коли автомобіль з механічною коробкою передач вимагає, щоб водій натиснув на педаль зчеплення, перш ніж автомобіль заведеться. Для автомобілів з автоматичною коробкою передач рока-уоке (процес або етап) - це перемикач, який вимагає, щоб автомобіль стояв на стоянці або в нейтральному положенні з ногою водія на гальмі, перш ніж автомобіль заведеться.

У виробництві рока-уоке може бути реалізований на будь-якому етапі виробничого процесу, де людський фактор може привести до того, що щось піде не так. Наприклад, цифровий лічильник, який підраховує кількість точкових зварних швів на кожній виготовленій деталі, щоб гарантувати, що зварювальник виконав правильну кількість зварних швів.

Переваги впровадження рока-уоке включають менші витрати на навчання операторів; виключення окремих операцій з контролю якості; зменшення кількості повторюваних операцій; скорочення кількості браку продукції; вбудований контроль якості; запобігання потрапляння дефектних продуктів до клієнтів.

При розгляді питання про впровадження ощадливого виробництва важливо пам'ятати про його цикл. Він складається з п'яти етапів [35]:

1. *Визначення цінності продукту/послуги.* На даному етапі відокремлюють дії виробничого ланцюжка, які несуть цінність для споживачів, від дій, які потрібні тільки виробникам. Це означає, що потрібно думати про кінцевого споживача і про те, що він вважає цінним.

2. *Визначення оптимального порядку дій для створення цінного продукту.* Це означає формування виробничого ланцюжка від моменту планування до поставки готового продукту споживачу з урахуванням мінімізації всіх можливих втрат. Треба розкласти всі етапи наявного процесу і позбутися тих, які не додають цінності продукту.

3. *Формування безперервного потоку дій по створенню цінного продукту.* Безпосередня перебудова виробничого процесу. На цьому етапі роботу співробітників вибудовують відповідно з lean-концепцією: прибирають або скорочують операції, які не створюють цінності для споживачів, оптимізують

порядок дій з метою мінімізації простоїв і очікувань, вводять відсутні технологічні та виробничі потужності і т.п.

4. *Встановіть попит.* Компанія повинна робити тільки той продукт, який потрібен споживачам, і тільки в тій кількості, яка їм необхідна. Не потрібно нав'язувати людям те, що їм не цікаво.

5. *Прагніть до постійного вдосконалення виробничого процесу.* Постійне вдосконалення - ключ до ощадливого виробництва. Мета полягає в тому, щоб завжди думати про способи усунення втрат, а також документувати і стандартизувати процеси, що забезпечують успіх.

Нарешті, важливо завжди поважати людський фактор, коли мова йде про ощадливе виробництво та впровадження принципів ощадливого виробництва. Це означає прагнення до того, щоб співробітники були задоволені і залучені в свою роботу, ставлячи цю мету основним принципом. Без поваги до працівників в організації люди, як правило, закриваються і не працюють на стабільно високому рівні. Це відносно простий принцип для втілення в роботу, так як потрібно мати на увазі тільки кілька правил, це:

- не перевантажуйте співробітників;
- розкажіть їм детально про їх задачі та мету, змалювавши в загальних рисах, до чого вони прагнуть;
- зберігайте високий рівень відповідальності за успіхи і невдачі своєї команди, підтримуйте її в усі періоди та намагайтесь допомогти та похвалити;
- завжди з'ясовуйте причину будь-якої проблеми, безпосередньо розмовляючи з співробітниками, щоб в майбутньому спробувати позбутись її;
- намагайтесь стандартизувати основні процеси команди, але й надавайте різноманітність у їх поточні завдання [30].

Ощадливе виробництво – це процес, який все більше підприємств продовжать впроваджувати в майбутньому. Скорочуючи відходи і максимізуючи цінність для клієнта, як споживачі, так і компанії можуть отримати значну вигоду від його впровадження. Більшість компаній побачили геніальність системи

ощадливого виробництва і спробували впровадити цю систему в свої власні процеси з різними позитивними ефектами. Нижче приведено декілька прикладів відомих великих компаній.

TOYOTA

Автомобільний гігант був, мабуть, першою великою компанією, яка застосувала цю ідеологію ощадливого виробництва в своїх виробничих процесах, спочатку назвавши цей метод виробничою системою Toyota . Вони не тільки усунули відходи, а й освоїли методи, необхідні для мінімізації кількості бракованих товарів, що не відповідають потребам клієнтів. Toyota працює з двома основними процесами, які дозволяють досягти цих цілей. Перший – це процес, званий Джидока (Jidoka), що приблизно перекладається як «автоматизація з участю людини». Це означає, що, хоча деякі аспекти роботи автоматизовані, люди постійно перевіряють якість продукту. У систему також вбудовані програми, які дозволяють машинам відключатися, якщо хтось виявляє проблему. Друга частина відома як модель Just In Time або JIT. Це гарантує, що наступний етап процесу почнеться тільки після завершення попереднього етапу. Таким чином, якщо на складальній лінії виявиться недолік, ніякі зайві і непотрібні роботи не будуть виконані.

INTEL

Компанія Intel, відома своїми комп'ютерними процесорами, прийняла методи ощадливого виробництва, щоб забезпечити продукцію більш високої якості в галузі, яка потребує відсутності чи мінімізацію помилок. Ця ідеологія допомогла скоротити час доставки мікросхіпа на завод з більш ніж трьох місяців в минулому до менш ніж десяти днів. З такими точними і технічними виробами Intel швидко зрозуміла, що виробництво більшої кількості продукції більш низької якості не призведе до збільшення прибутку і підвищення задоволеності клієнтів. Замість цього обидві сторони отримують вигоду, застосовуючи чинники контролю якості та методи скорочення відходів. Це актуальніше для технологічної індустрії, де продукти змінюються і оновлюються дуже часто.

NIKE

Відомий гігант з виробництва взуття і одягу також прийняв на озброєння методи ощадливого виробництва. Як і інші підприємства, Nike побачив зменшення відходів і велику цінність для клієнтів, але також отримав деякі непередбачені вигоди. Було показано, що ощадливе виробництво скорочує неефективну трудову практику на їх зарубіжних виробничих підприємствах до п'ятнадцяти відсотків. Це відбулося головним чином через те, що ощадливе виробництво цінувало працівника вище, ніж попередній підхід до умов праці. Це підвищило цінність співробітника і, в свою чергу, підвищило цінність компанії в цілому [36].

Отже, можемо зазначити, що головна мета lean-виробництва – мінімізація тимчасових, трудових і матеріальних втрат на всіх етапах створення цінності для споживачів. Згідно економною концепції, виділяють вісім видів втрат: перевиробництво, зайві запаси, незавершене виробництво та очікування, неправильна логістика, бракована продукція, зайві рухи, додаткова обробка, нереалізований людський потенціал. Визначили переваги основних інструментів ощадливого виробництва, їх використання на прикладах великих компаній, а також виділили головні етапи циклу ощадливого виробництва: визначення цінності продукту/послуги, визначення оптимального порядку дій, формування безперервного потоку дій по створенню цінного продукту, встановлення попиту, постійне вдосконалення виробничого процесу.

Треба зазначити, що на підприємстві «СЛОУ ФУДЗ» вже діють та використовуються у щоденній практиці для підвищення ефективності операційної діяльності такі інструменти ощадливого виробництва як Кайдзен, де кожен співробітник може висловити свою думку щодо покращення процесів. Також додатково проводиться навчання та додаткові лекції з ощадливого виробництва для тімлідерів та працівників, що давно працюють в команді. Активно застосовується метод 5S в робочому цеху та на складі виробництва сировинна матриця. Там же використовується інструмент Канбан, для оптимізації розташування контейнерів з готовою продукцією. Актуальним в цій сфері буде інструмент Хейдзунка, який допоможе вирівняти обсяг виробництва по певним видам цукерок та печива на

тиждень, аби рівномірно розподілити навантаження на працівників. А також акцент у подальших рекомендацій буде на скороченні часових витрат, що позитивно відобразиться на ефективності операційної діяльності виробництва.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» – це українська компанія-виробник корисних солодощів та раціонів харчування в преміум сегменті. Компанія заснована в 2015 році Юлією Приваловою, яка в один момент захотіла змінити на краще ринок українського здорового харчування назавжди. Торгівельна марка – YARO. Детальна інформація про компанію наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1. – Інформація про компанію ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СЛОУ ФУДЗ
Скорочена назва	ТОВ "СЛОУ ФУДЗ"
Код ЄДРПОУ	40135643
Дата реєстрації	24.11.2015 (5 років 11 місяців)
Уповноважені особи	ПАНЬКОВЕЦЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ
Розмір статутного капіталу	16 446 984,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів Інші: 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 10.85 Виробництво готової їжі та страв 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтерне

Продовження таблиці 2.1

	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 46.34 Оптова торгівля напоями 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля та інші.
Контактна інформація	03057, місто Київ, ВУЛИЦЯ ОЛЕКСАНДРА ДОВЖЕНКА, будинок 12-А, офіс 3

Джерело[14]

Так, у 2015 році відбувся початок роботи під брендом "ЕАТ ІТ" - сервіс доставки програм детоксу на пюре та смузі. У квітні 2017 року компанія перейменована на "YARO" через розширення асортименту продукції на основі рослинних інгредієнтів, запуск програм харчування. «Ми знаємо, що корисне має бути смачним. Віримо, що здоровий спосіб життя має приносити задоволення. Ми об'їхали весь світ, щоб знайти правильний підхід, найкращі рецепти та знайти розуміння всіх процесів пов'язаних з харчуванням. Ми створюємо харчування із змістом. На основі продуктів рослинного походження, щоб підтримувати організм у стані чистоти та легкості», - зазначила засновниця компанії.

Продукція компанії ТОВ "СЛОУ ФУДЗ" продається під торговою маркою YARO. Як позначила сама компанія: «У назву "YARO" ми вкладаємо особливий зміст – молодий, енергійний, родючий».

Серед видів діяльності організації: виробництво та продаж роздрібної кондитерської продукції по Україні та зарубіж, доставка раціонів харчування по Києву, продаж продукції у власних магазинах у Києві.

Юлія Привалова привозить рецепти з різних країн та клінік світу, а їх кухарі та кондитери проробляють страви. Також вони створюють свої унікальні рецепти, особливо коли створюють корисну альтернативу улюбленим стравам.

Продукція YARO включає в себе смузі, пюре, десерти, фреш-роли, основні страви, горіхові пасти, гранола, горіхові кранчи, цукерки, шоколад, печиво, рослинне молоко, напої, торти, соуси, супи, піца, роли. Повний список продукції компанії зазначений в Додатку Б.

Продукція компанії виготовляється без цукру, лактози, консервантів, барвників та підсилювачів смаку, білого борошна, білого цукру. У солодоцях використовуються тільки натуральні підсолоджувачі: фініки, топінамбур сироп, кокосовий цукор. Замість шоколаду використовують керб (висушені плоди ріжкового дерева). В основі цукерок: горіхи, насіння, ягоди та фрукти. Можна вживати дітям, вагітним жінкам (за відсутності алергії на інгредієнти препарату). Це тим самим підвищує лояльність споживачів до продукції та вигідно виокремлює компанію серед конкурентів на ринку з аналогічною продукцією [38].

Компанія намагається зберегти максимальну користь кожного інгредієнта, тому використовує найкращі технології приготування: шокове заморожування, випікання за оптимальних температур, замочування горіхів. Бренд-шефи компанії намагаються створювати альтернативи шкідливим стравам, щоб перехід на правильне харчування був максимально комфортним для смакових рецепторів, наприклад Веган Олів'є, Снікерс, Твікс, Млинці з маком, Шуба, Вівсяне печиво, Морозиво.

Виробнича потужність становить приблизно 20 тон/місяць. «Ми вважаємо, що краще виробляти невеликими партіями, щоб забезпечити найвищу якість товарів». Компанія налічує такі міжнародні сертифікати як: ISO 22000, ISO 9001, Веганське товариство, FDA, VEGAN [39].

Загальна чисельність робітників компанії налічує більше 140 співробітників. Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.1.

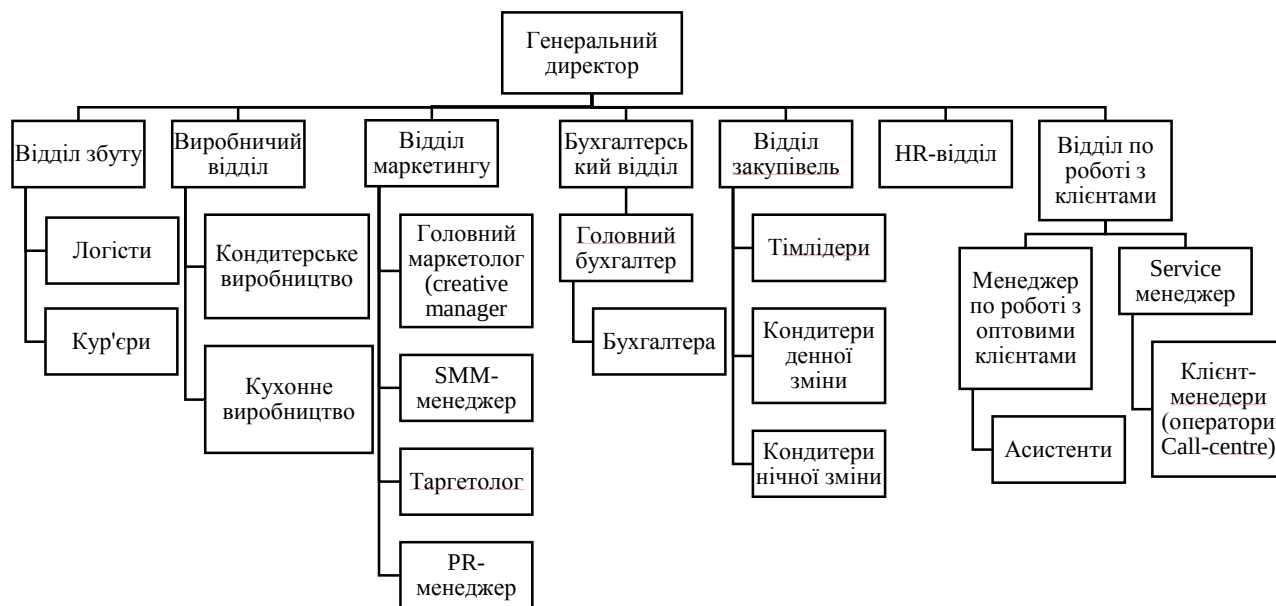


Рисунок. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Бізнес-організація має три ланки управління. До вищого рівня відноситься генеральний директор та його заступник. Середній рівень складається з керівників функціональних підрозділів та операційних відділів. До нижчого рівня управління відносяться керівники підрозділів і потім ідуть вже найнижчі менеджери та робітники.

Одним з основних відділів в бізнес-організації є відділ маркетингу. Головним завданням відділу маркетингу є дослідження зовнішнього середовища, дослідження потреб споживачів та пошук нових ринків, на які потенційно може вийти ТОВ «СЛОУ ФУДЗ». Основним інструментом, яким користується бізнес-організація для виходу на нові ринки є міжнародні продуктові конференції та виставки, просування через інфлюенсерів та блогерів, що мають схожі цінності та харчові звички. Тож маркетинговий відділ повинен також дослідити та надати

інформацію про проведення актуальних і цікавих подібних заходів у різних куточках світу . Структура відділу маркетингу наведена на рис. 2.2

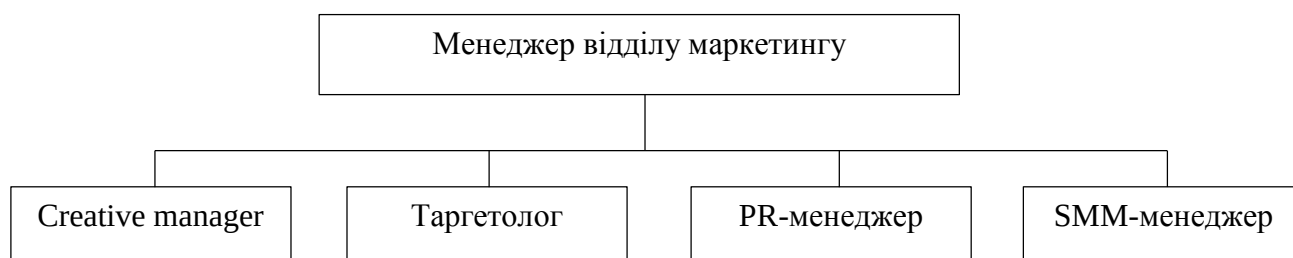


Рисунок 2.2 – Структура маркетингового відділу

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Кожен фахівець відділу маркетингу має чітко окреслене коло завдань. Менеджер відділу маркетингу займається постановкою завдань, пріоритетів та строків. Також основними завданнями менеджера відділу маркетингу є прийняття рішень, які стосуються SMM-каналів та їх розвитку, затвердження контенту для ЗМІ, підбір та формування команди, адаптація та підготовка нових працівників, підготовка місячної стратегії та ведення документації.

Creative manager займається підготовкою фотоматеріалів та відеоматеріалів для просування в соціальних мережах, співпрацею з блогерами, розробкою конкурсів та їх реалізацією.

PR-менеджер створює контент для Telegram та Pinterest, займається відстеженням та створенням інформаційних приводів, організовує різні заходи.

Обов'язками SMM-менеджера є створення контенту та ведення каналів Instagram та Facebook, постановка ТЗ для фотографів, операторів та дизайнерів, надання відповідей для користувачів в соціальних мережах.

Таргетолог займається таргетованою рекламою, збором статистики та її аналітика. Також його обов'язками є аналітика сайту ТОВ «СЛОУ ФУДЗ», соціальних мереж та підготовка звітів, щодо зібраної та проаналізованої інформації.

В бізнес-організації також є відділ збуту, до якого можна віднести відділи з оптової торгівлі, відділ роздрібною торгівлі та відділ обслуговування. Обов'язками

спеціалістів з відділу продажу є підтримання зв'язку з клієнтами, прийняття замовлень, а також збір і передачу інформації щодо замовлень працівникам виробничого відділу. Також займаються питаннями доставки готової продукції в кафе «YARO» та координацією доставки сировини на виробничі підрозділи.

Для дотримання заходів безпеки вони впровадили безконтактну кур'єрську доставку по Києву. Тобто споживач може сплатити товар на сайті, а кур'єр доставить замовлення і залишить його під дверима (або на рецепції/конс'єржа), після чого повідомить про прибуття. Усі доставки по Києву здійснюються власною кур'єрською службою на авто у герметичних ланчбоксах в індивідуальних упаковках. Кур'єри YARO оснащені масками, рукавичками та антисептиками.

Щодо фінансового відділу, то головними обов'язками є ведення і збір фінансових показників бізнес-організації, а також ведення та своєчасне надання звітності державним органам.

HR-відділ займається пошуком та влаштуванням нових працівників на ТОВ «СЛОУ ФУДЗ», проведенням співбесід, відстеженням потреби у робочій силі в тому чи іншому підрозділі.

Відділ закупівель займається відстеженням потреби кондитерського відділу та відділу приготування готових страв в сировині та своєчасному замовленні сировини у постачальників, пошуком постачальників та укладенням з ними договорів. Відділ закупівель напряду співпрацює з обома підрозділами операційного відділу, що забезпечує максимально швидко та ефективну комунікацію.

Ключовими відділами в ТОВ «СЛОУ ФУДЗ», на яких ґрунтується робота компанії, є відділ кондитерського виробництва та відділ виробництва готових страв. Головним завданням цих відділів є приготування готових страв та солодошів, які реалізує бізнес-організація через власну мережу кафе та мережі своїх партнерів. До основних обов'язків цих відділів відноситься приготування страв та солодошів, фасування та пакування готової продукції та переміщення її з виробничого цеху на склад та відправлення готової продукції на замовлення фізичних і юридичних осіб.

У компанії є два виробництва: кухонне для крафтових страв та кондитерське виробництво для безглютенової лінійки товарів. Більш детально було розглянуто саме робота кондитерського виробництва. Нижче представлена організаційна структура цього відділу (рис.2.3).

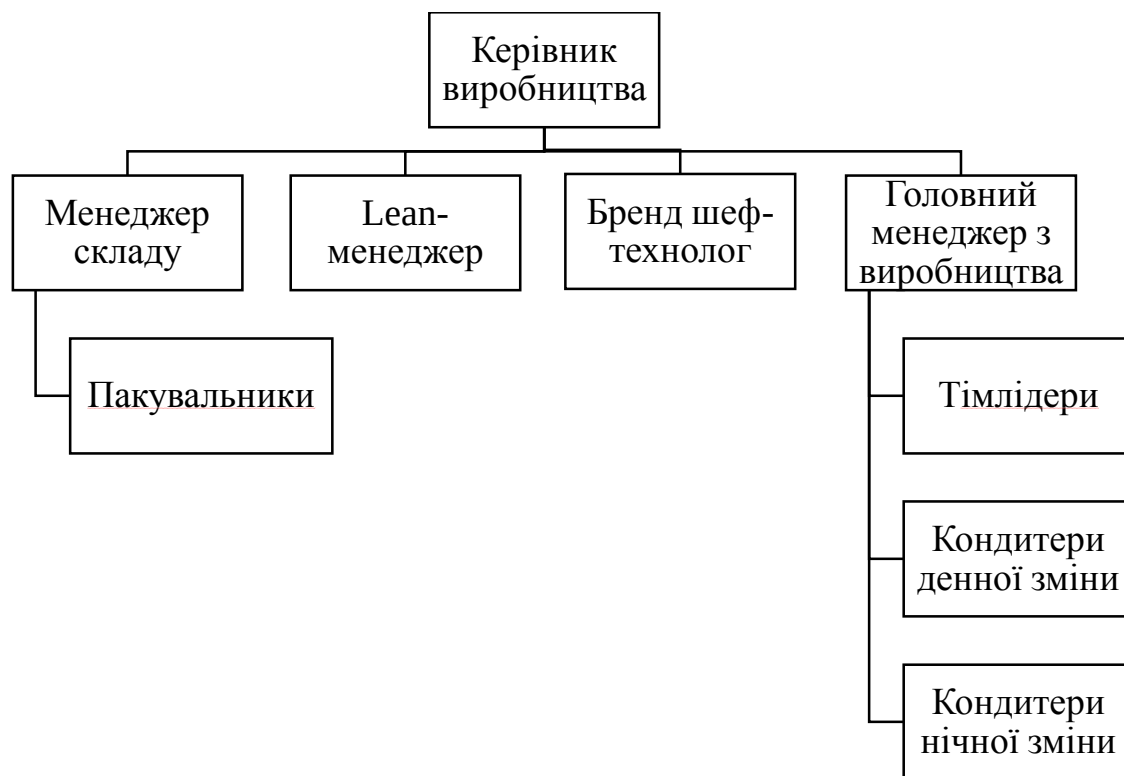


Рисунок. 2.3. Організаційна структура управління кондитерського виробництва

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Підрозділ з виробництва кондитерських виробів поділяється на цех та склад. Завданням працівників цеху є виготовлення готової продукції та пакування готової продукції у спеціальну упаковку. Обсяг виготовленої продукції залежить від плану виробництва, який розробляється головним менеджером з виробництва кожного тижня. Кількість необхідної продукції визначається на основі аналізу продажів за попередні тижні та наявності вихідних та святкових днів в плановому періоді.

Заступниками менеджера з виробництва є два Тім-лідери, які виконують наставницькі функції в цеху. Завданнями Тім-лідерів є адаптація стажерів, дотримання порядку та певних правил в цеху, виконання частини обов'язків менеджера з виробництва під час його відсутності. Тім-лідером стає кондитер, який

вже тривалий час працює в компанії, на відмінно здає щокварталу атестацію з виробництва, а також проявляє лідерські здібності.

Також у виробничому цеху працює Lean-менеджер, завданням якого є оптимізація виробничого процесу, його спрощення таким чином, щоб організація позбулась зайвих втрат часу та ресурсів.

Бренд шеф-технолог відповідає за дотримання технології виробництва та внесення змін до неї, дотримання стандартів виробництва, а також розроблення нових позицій, які потім ідуть на затвердження керівництву та Юлії Приваловій.

Мотивація персоналу у виробничому відділі

На виробництві складається загальна таблиця старшим менеджером, де замірюються результати роботи найкращого і найслабшого робітника, записується середній час замірюваного процесу. Тим самим, це мотивує персонал працювати швидше та якісніше, бо це також впливає на рівень його категорії, а також на загальну оцінку при внутрішній атестації.

Внутрішня атестація у відділі проводить раз у 3 місяці (раз на квартал), де керівництво перевіряє рівень підготовки своїх робітників та їх професіональні здібності. Вона включає в себе тести на знання стандартів, оцінку від керівника по загальній роботі, виконання міні-цілей, щоб підвищити або зберегти свою категорію.

В компанії виділяють чотири основні категорії: А, В, С. Категорія А-відмінний співробітник, який не допускає помилок, не спізнюється на роботу, гарні результати в контрольних листах якості роботи; В – середній співробітник, який дотримується всіх стандартів, правил, але може допускати незначні помилки, С – стажер, який тільки прийшов на виробництво та ще проходить період навчання, D – працівники, які вже на грані звільнення, не слухають поради та вказівки тімлідера та керівників, спізнюється дуже часто, допускають багато помилок у процесі виробництва, не мають бажання злагоджено працювати в команді та інше. Вони мають 3 місяці на те, щоб виправити свої недоліки та помилки. Категорія також впливає на рівень заробітної плати працівника.

Після того, як робітник виконав всі тести та отримав відгук та оцінку від свого керівника, головний менеджер виставляє додаткові бали за КЛС (контрольний лист спостереження). Цей документ заповнюється 5 раз на місяць начальником зміни, де він відповідає на десять запитань по кожному працівнику. Він дивиться чи дотримується робітник санітарним нормам, технології виробництва продукції, чи вкладається він у нормативи та інше. Якщо робітник набрав менше 90%, то це вплине на його загальну оцінку по всієї атестації. Ця система максимально об'єктивно дає змогу оцінити робітника, де ти не можеш якось вплинути на свого екзаменатора, який по якійсь причині може зависити чи занизити оцінку. Якщо загальний бал низький, то цей співробітник індивідуально розмовляє з керівником виробничого відділу та проговорюють усі помилки чи неточності, які були припущені. Потім дається 3 місяці на те, щоб реабілітуватись та добре скласти наступну атестацію.

Склад – це окрема частина підрозділу з кондитерського виробництва, яка знаходиться на одній території і в тому ж самому будинку. На складі знаходиться сировина та готова продукція, яка одразу після виготовлення та упаковки відправляється на зберігання та відправку клієнтам новою поштою або, якщо це велике замовлення, то відправляється великими партіями партнерам компанії або на експорт закордон.

Завданнями працівників складу є облік готової продукції та сировини, проведення інвентаризації, оптимізація роботи складу, отримання замовлень, їх обробка та пакування готових замовлень для відправки замовнику. Керівництво постійно намагається оптимізувати роботу складу за допомогою інструментів Lean. Наразі можна виділити наступні недоліки в організаційній структурі управління:

- Відсутність чіткого розуміння яким чином налаштовані взаємозв'язки між функціональними підрозділами;
- Перевантаження функціональних керівників певних підрозділів;
- Погані комунікаційні зв'язки між підрозділами, що призводить до повільного розповсюдження інформації;
- Відсутність чітких обов'язків у керівників операційних відділів.

Вирішенням цих проблем можуть стати:

- Сформування чіткої та зрозумілої організаційної структури управління;
- Введення чітких посадових інструкцій з переліком обов'язків та зон відповідальності;
- Побудова ефективної системи розповсюдження та зберігання інформації;
- Розширення горизонту планування та встановлення більш чітких цілей.

Компанія під час COVID-19, випустили нову лінійку цукерок та печива в індивідуальній упаковці. Тепер продукція стала безпечнішою, клієнтам комфортніше пересувати продукцію, а головне це дозволило довше зберігати продукт, а отже й транспортувати на великі відстані. Таким чином компанія покриває усі крупні міста України та вже поставляє продукцію на ринок Польщі, Великобританії, Америки та Азії. І вже досить скоро будуть виходити на ринок Німеччини.

Основними каналами збуту продукції є:

- Інтернет магазин <https://yaro.ua/store>;
- фірмові магазини у Києві: Healthy corner Протасов, Healthy corner Липки, Healthy corner Володимирська;
- партнери по Україні: кафе, ресторани, кав'ярні, салони краси, спортивні клуби, магазини партнерів (в т.ч. інтернет-магазини), роздрібні мережі.

Основні критерії у виборі партнерів:

- клієнти партнера мають високий або середній рівень доходу, цілі та портрети клієнтів YARO та партнера перетинаються;
- зручне розташування партнера;
- популярні, трендові місця, цікаві цільовій аудиторії YARO;
- цінності партнера перетинаються з цінностями YARO;
- заклади та магазини з виключно Healthy товарами або широким асортиментом Healthy товарів.

Кількість партнерів та точок збуту продукції напряду впливають на обсяги виробництва продукції та прибуток, а це в свою чергу відображається у фінансових показниках компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Фінансові показники діяльності ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» за 2018-2020 р.р.

№	Показники	Роки		
		2018	2019	2020
1	Виручка від продажу продукції,	10 809 000,00	17 139 800,00	21 378 000,00
2	Середньооблікова чисельність працівників	32,00	48,00	47,00
3	Середньорічна вартість основних засобів,	3 107 000,00	6 660 000,00	12 331 000,00
4	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості,	11 533 950,00	21 842 060,00	26 496 400,00
5	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості,	12 511 620,00	22 302 660,00	26 843 800,00
6	Матеріальні витрати на випуск продукції,	4 666 000,00	8 010 000,00	7 073 000,00
7	Собівартість продукції,	5 554 000,00	11 592 000,00	15 746 000,00
8	Витрати на збут,	1 107 000,00	793 500,00	1 435 800,00
9	Адміністративні витрати,	2 535 000,00	3 661 000,00	3 312 000,00
10	Інші витрати,	-	-	-
11	Загальні витрати,	9 646 000,00	17 031 000,00	21 284 100,00
12	Прибуток від продажу	1 148 700,00	94 700,00	122 400,00
13	Чистий прибуток	1 148 700,00	94 700,00	122 400,00
15	Рентабельність продажів, %	11%	1%	1%

Джерело: розроблено автором на основі звітності

З табл. 2.2. бачимо, що показник рентабельності продажів, який в 2018 році дорівнював 11%, а вже у наступному році зменшився до 1%. У 2019 році Яро активно почали нарощувати виробничу потужність, збільшувати асортимент та покращувати складові в органічних солодошах. Дана ситуація відображається у значному збільшенні вартості ОЗ, дебіторської та кредиторської заборгованостей, матеріальних витратах, собівартості товарів, адміністративних витратах. Такий раптовий стрибок у виробничій потужності вплинув на рівень прибутку компанії.

Завантаження виробничої потужності коливається в залежності від попиту на продукцію ТОВ «СЛОУ ФУДЗ». Середньорічне завантаження виробничої потужності кондитерського виробництва спостерігається на рівні від 40% до 50%.

Виручка зростала протягом досліджуваного періоду як і більшість показників фінансової діяльності (рис. 2.4).

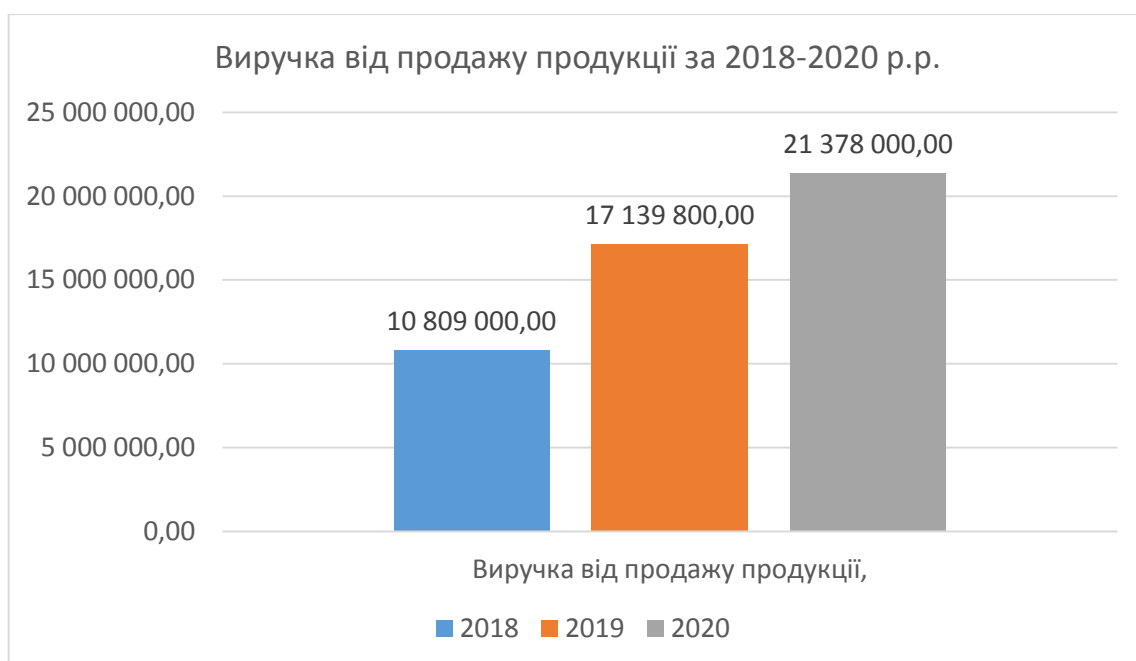


Рисунок. 2.4. Виручка від продажу продукції за 2018-2020 р.р.

Джерело: розроблено автором на основі звітності

Для детального аналізу використаємо горизонтальний аналіз вказаних вище показників, щоб зрозуміти їх динаміку впродовж останніх трьох років (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз основних показників діяльності ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» за 2018-2020 р.р.

№	Показники	Відхилення			
		Абсолютне		Відносне	
		2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	Виручка від продажу продукції	6 330 800,00	4 238 200,00	59%	25%
2	Середньооблікова чисельність працівників	16,00	-1,00	50%	-2%
3	Середньорічна вартість основних засобів	3 553 000,00	5 671 000,00	114%	85%
4	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	10 308 110,00	4 654 340,00	89%	21%
5	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	9 791 040,00	4 541 140,00	78%	20%
6	Матеріальні витрати на випуск продукції	3 344 000,00	- 937 000,00	72%	-12%
7	Собівартість продукції	6 038 000,00	4 154 000,00	109%	36%
8	Витрати на збут	- 313 500,00	642 300,00	-28%	81%
9	Адміністративні витрати	1 126 000,00	- 349 000,00	44%	-10%
10	Інші витрати	-	-	-	-
11	Загальні витрати	7 385 000,00	4 253 100,00	77%	25%
12	Прибуток від продажу	- 1 054 000,00	27 700,00	-92%	29%
13	Чистий прибуток	- 1 054 000,00	27 700,00	-92%	29%
15	Рентабельність продажів, %	- 0,10	0,00	-95%	4%

Джерело: розроблено автором на основі звітності

Відповідно до горизонтального аналізу основних показників діяльності ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» можемо побачити, що постійно збільшуються виручка від продажу та собівартість продукції. Це пов'язано з постійним збільшенням обсягів виробництва та розширенням клієнтської бази компанії, а отже і реалізації продукції. Собівартість продукції також збільшується за рахунок нової біорозкладної упаковки, яка значно дорожче звичайної, але вона позитивно вплине на бренд компанії, лояльність клієнтів та зовнішнє середовище.

Також помітно, що стрімке зростання спостерігається у таких показниках, як загальні витрати та кредиторська і дебіторська заборгованості. Це значно впливає на показники прибутку від продажу та чистого прибутку, які знизилися у 2019 році порівняно з попереднім на 92%. Показники ліквідності наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Показники ліквідності активів ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

№	Показники ліквідності	Фактичне значення	Рекомендоване значення
1	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,12	0,25
2	Коефіцієнт проміжної ліквідності	2,05	0,70
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	4,70	1,50
4	Коефіцієнт платоспроможності	4,59	1

Джерело: складено автором на основі звітності

З наведених в таблиці значень ліквідності можемо зробити висновок, що майже всі фактичні показники ліквідності окрім показника миттєвої ліквідності значно вищі ніж рекомендовані значення. Коефіцієнт миттєвої ліквідності складає 0,12 при рекомендованому значенні від 0,2 до 0,25. Це означає, що ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» за допомогою поточних фінансових інвестицій та коштів може покрити тільки 12% короткострокових зобов'язань. Проміжна ліквідність дорівнює 2,05, що означає, що бізнес-організація може покрити свої зобов'язання навіть в разі падіння товарообігу. Коефіцієнт загальної ліквідності сильно перевищує рекомендоване значення, що вказує на те, що можливе перетворення надлишкових фінансів в зайві оборотні активи, а отже зниження ефективності використання активів.

Коефіцієнт платоспроможності показує відношення оборотних активів до сумарної кількості короткострокової та довгострокової заборгованості. У бізнес-

організації майже немає довгострокової заборгованості, тож показник близький до коефіцієнту загальної ліквідності.

Загалом можна зробити висновок, що фінансовий стан бізнес-організації задовільний.

Динаміка оборотних активів та основних засобів наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка оборотних активів та основних засобів ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

№	Показники	2020 рік		Відхилення	
		На початок звітного періоду, грн	На кінець звітного періоду, грн	Абсолютне, грн	Відносне, %
1	Основні засоби	5 309 500,00	9 502 300,00	4 192 800,00	179%
1,1	первісна вартість	7 030 300,00	12 950 000,00	5 919 700,00	184%
1,2	знос	1 720 800,00	3 447 700,00	1 726 900,00	200%
2	Оборотні активи	7 996 200,00	11 599 600,00	3 603 400,00	145%

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

Завантаження виробничих потужностей відхиляється в залежності від попиту на продукцію ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» та інших зовнішніх факторів. Середньорічне завантаження виробничих потужностей кондитерського виробництва спостерігається на рівні від 40% до 60%.

Компанія YARO тренд-сеттер у сфері правильного харчування на українському ринку. З кожним роком з'являється все більше компаній, які хочуть зайняти цю саму нішу. Багато хто з них копіює позиції та страви компанії та ідеї. «Ми за гідних конкурентів, які розвивають healthy ринок разом з нами і підганяють нас не розслаблятися. Але ми проти плагіату і дотримуємося правил етичного ведення бізнесу», - кажуть у компанії.

YARO – це не тільки про корисну та смачну їжу, це філософія, яка з'явилась завдяки досвіду зцілення їхніх засновників. Найголовніше правило їх бізнесу – бути екологічними і робити все з повагою до довкілля. В YARO працюють люди, які розділяють цінності бренда, обирають найкращі інгредієнти і упаковку та турбуються про благополуччя клієнтів і нашої планети.

2.2 Дослідження середовища функціонування бізнес-організації

ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» знаходиться переважно на ринку веганських продуктів правильного та корисного харчування без використання алергічних компонентів та інгредієнтів тваринного походження. І так як компанія реалізує себе не тільки на українському ринку, важливо проаналізувати ситуацію на світовому ринку веганських товарів.

Вегетаріанство і веганство зараз стають все популярнішими як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються. Експерти вважають, що це відбувається внаслідок зростання поінформованості у галузі екології, медицини та етики. Особливо цей стиль життя характерний для тих, кому менше 40 років (це високоосвічена молодь, яка прагне свідомості та відповідальності). Так, 40% американських мілініалів (тобто народжених між 1981 та 1996 роками) вважають себе веганами. Крім того, безліч людей по всьому світу симпатизують веганам, не будучи ними, і частково замінюють елементи живлення рослинними аналогами [39].

Веганство активно поширюється у платоспроможній Північній Америці (США та Канада), Австралії, Європі (переважно Німеччині, Франції, Великобританії, Італії тощо), а також у країнах Далекого (Індія) та Близького Сходу. Кількість веганів в Америці зросла на 600% з майже 4 мільйонів у 2014 році до 19,6 мільйона у 2017 році. Тому не дивно, що саме на Сполучені Штати Америки припадає найбільша частка веганського ринку — зокрема це пояснюється непереносимістю лактози населенням і турботою про своє здоров'я.

Останні дослідження говорять про те, що продаж рослинних аналогів зростає швидше, ніж продаж продуктів тваринного походження. Веганська харчова промисловість приносить близько 4,5 млрд. доларів доходу. А дані, надані аналітичною фірмою SPINS за 52-тижневий період, що закінчується 29 квітня 2019

року, показують, що при зростанні ринку харчування в США лише на 2%, продаж рослинної продукції зріс на 11% [40].

Сукупність цих причин є потужним імпульсом для сталого зростання глобального ринку веганських продуктів. Якщо в 2018 році він приніс \$14,2 млрд прибутку, то в 2019-му вже \$14,8 млрд, а в 2020-му — всі \$15,12 млрд. (рис.1.5).

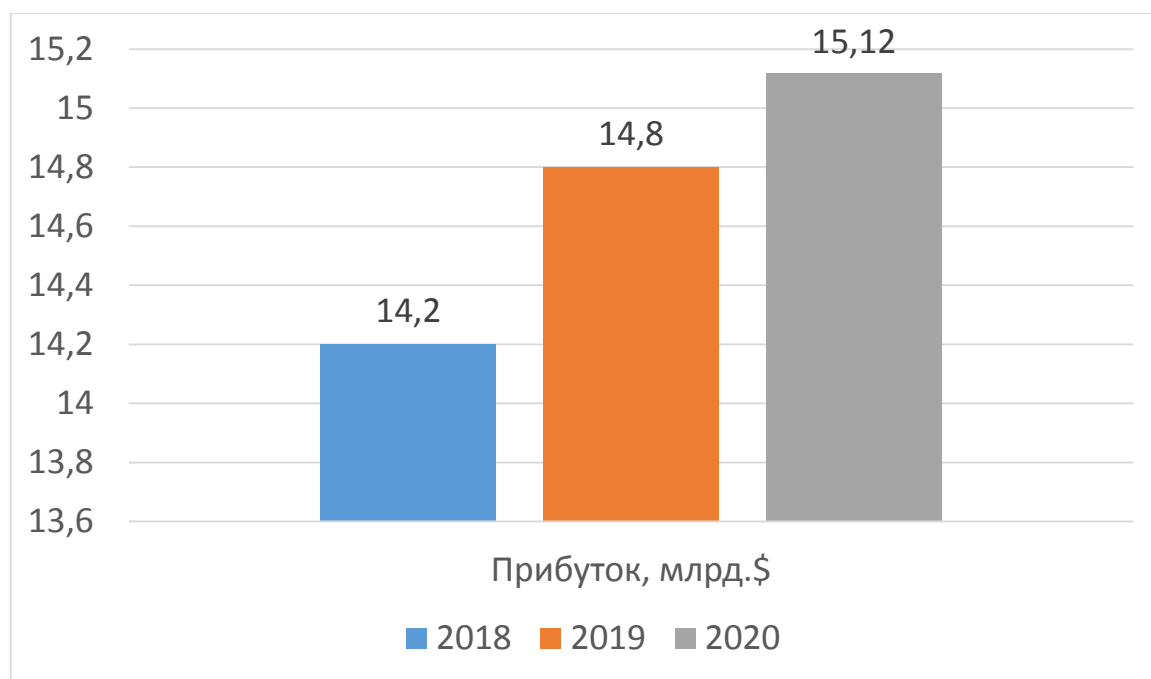


Рисунок.2.5. Прибуток від продажу веганської продукції за 2018-2020 р.р., млрд. доларів [41]

Зростання галузі могло би бути й суттєвішим, якби не COVID-19 та заходи, пов'язані зі спробами приборкати пандемію коронавірусу. Проте, як прогнозує The Business Research Company, зростання сегмента буде феноменальним: до 2023 року ринок злетить до \$20 млрд за сукупного середньорічного зростання в 9.79%. До 2026 року, уточнюють прогнозисти з Research and Markets, ринок досягне позначки \$31.4 млрд. (рис. 2.6)



Рисунок. 2.6. Світовий ріст ринку веганських товарів 2016-2026 р.р. [41]

Якими б не були причини, кількість прихильників рослинного харчування незмінно зростає. Компаніям-виробникам доводиться реагувати на ці зміни, підлаштовуючись під нові споживчі уподобання.

У період з 2012 по 2016 рік кількість веганських продуктів, що випускаються у Великій Британії, зросла на 185%. Великі компанії, такі як Starbucks, McDonald's, Ben & Jerry's, Breyers, Häagen Dazs, KFC, вже пропонують веганські товари для своїх клієнтів. Найбільший в Америці м'ясопереробник Tyson Foods інвестував у веганський бренд Beyond Meat. Молочний гігант Danone вклав 60 мільйонів доларів у безлактозні продукти.

Продукція YARO ідеально задовольняє попит зростаючого світового ринку веганських товарів. Вони завжди в курсі трендів, відкриті до інновацій, та експериментів.

Що стосується українського ринку, то веганство в Україні дало про себе знати приблизно на початку 2010-х років і сьогодні пропонує своїм послідовникам широкий асортимент продуктів – веганське м'ясо, сири, молоко тощо. Проте мережа супермаркетів все ще імпортує з Нідерландів та Німеччини. переважають,

хоча – завдяки мінімальній конкуренції – українські виробники впевнено набирають ділову вагу.

Оскільки веганський спосіб життя захоплює все більше українців. З дослідження КМІС 2017 року ми знаємо, що 10% населення вважають себе вегетаріанцями. За іншими даними, у нашій країні більше 2 млн людей уникають м'яса, а 1,1% населення дотримуються веганського способу життя.

Отже, є всі підстави думати, що український ринок веганських продуктів буде рости та розвиватися. Деякі українські підприємства, наприклад, Terra Food, отримали сертифікат Vegan Society у жовтні 2020 року. Це відкрило для компанії широкі експортні перспективи (зокрема, на зовнішні ринки постачається веганська олія зі смаком авокадо) [41].

Станом на 20 жовтня 2020 року 11% населення України, а це понад 4,5 млн громадян, вже відмовилися від м'яса, ще 2% є веганами – які не вживають продуктів тваринного походження. Про це свідчать результати дослідження Київського міжнародного інституту соціології та UA Plant-Based.

Так, 30% людей зізнаються, що їх цікавлять рослинні альтернативи м'ясу, а 27% повідомили, що останнім часом стали споживати менше продуктів тваринного походження, в основному керуючись власним свідомим вибором», – повідомляють організатори дослідження.

Він також показав, що 65,3% громадян України готові перейти на рослинні продукти. Більше половини опитаних, а саме 54%, вважають, що вживання рослинної їжі або хоча б зменшення продуктів тваринного походження в раціоні позитивно впливає на здоров'я. Ще 45% відзначили, що вони вважають спокусливим спробувати нові продукти та смаки, якщо їх вартість доступна.

«Українці відкриті до змін і всього нового, зацікавлені у смачній та здоровішій їжі. А оскільки ринок альтернатив швидко розвивається та стає доступнішим, найближчим часом не уникнути зростання попиту на рослинну їжу!» – підсумували автори дослідження [42].

Ключовими чинниками прямого впливу зовнішнього середовища на компанію є клієнти, конкуренти та партнери, з якими вони співпрацюють.

ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» має два основних види продукції: готові страви та кондитерські вироби. Через значну різницю в їх властивостях доцільно навести дві різні групи конкурентів.

Основні конкуренти ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» на київському ринку готових страв наведений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Конкуренти ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» в сегменті готових страв

Назва закладу	Опис Закладу	Стратегія закладу
Body Balance	BodyBalance - це щоденна доставка їжі у зручний для Вас час до офісу або додому. Наше меню розроблене дієтологом з урахуванням сумісності продуктів та біоритміки харчування. Щоб набрати обсяг, або палити жир, недостатньо регулярно ходити до найдорожчої зали міста та тренуватися за найкращими програмами у світі.	Диференціація
Ice food	Ice food — це смачні та корисні страви на випадок, коли готувати не хочеться. Заморожені, щоб завжди залишатися свіжими.	Лідерування за витратами
Best food	Інтернет-магазин здорового харчування Best-Food. Вся продукція, яку ви можете бачити на сайті нашої компанії - це криниця чистих мікроелементів, вітамінів, необхідних нашому організму. Вас цікавить ідея вживання корисних та чистих продуктів? Ви потрапили точно на адресу! В нас Ви знайдете товари різних категорій.	Фокусування
5 blyud	Сервіс доставки п'ятиразового харчування "5 Страви" - Ваш надійний помічник у підтримці Вашого гарного самопочуття та продуктивного дня!	Фокусування
Easy 4 busy	"Доставка здорового та збалансованого харчування "Easy4Busy" створена спеціально для людей, які хочуть правильно та різноманітно харчуватися, контролювати споживання калорій, білків, жирів та вуглеводів, і при цьому не витрачати час на покупку продуктів, приготування їжі та миття посуду.	Диференціація

Продовження таблиці 2.6

FoodEx	Наразі, окрім FoodEx, ми успішно розвиваємо кілька напрямів здорового та зручного харчування — такі бренди, як iceFood (заморожені ready-to-eat здорові страви) та FoodBanka (здорові та корисні страви в екологічній скляній упаковці). Ми надаємо комплексний підхід у вирішенні проблем зайвої ваги, корекції фігури, поліпшенні здоров'я та якості життя. Наші експерти допомагають клієнтам розвивати нові корисні звички харчування, долати зриви та зробити спорт невід'ємною частиною здорового та щасливого життя.	Диференціація
Gastro Chef	"GastroChef - Це сервіс правильного харчування спрямований на покращення самопочуття. Усі раціони сбалансовані по калоріям і кожен зможе підібрати для себе раціон згідно його потреб. Уся їжа готується виключно вночі, перед самим відправленням до Вас	Диференціація

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних

Серед конкурентів на ринку доставки готової корисної їжі бренд YARO займає одну з лідируючих позицій. Другу позицію займає Body balance, третю – Best Food. Однак, за відгуками споживачів, складом, якістю та різноманіттям самої продукції, ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» займає міцні позиції на цьому ринку, тому найближчі конкуренти доволі сильно відстають.

На ринку саме кондитерських виробів (солодощів, печива, горішок і т.д.) YARO також відзначилась високим рівнем якості продукції, різноманіттям позицій, а також унікальними смаками та видами солодощів. Також компанія має значну перевагу перед іншими конкурентами, це унікальна технологія виробництва, яка дозволяє продуктами не псуватись швидко, а в спеціальній упаковці довше зберігати строк придатності та розповсюджувати їх не тільки по Києву, а й по різних країнам світу. Нижче наведені конкуренти компанії у цьому сегменті 2.7.

Таблиця 2.7 – Конкуренти ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» в сегменті кондитерського виробництва

Назва	Асортимент	Адреса
Roshen	• Цукерки • Десерти • Торти • Печиво • Батончики • Шоколад	м. Київ
Healthy Choice	• Чай гречаний • Шоколадні батончики • Іриски • Шоколад • Чай Матча • Десерти • Печиво	м. Одеса, вул. Новосельського 110
WeBerry	• Торти • Тістечка • Печиво • Батончики	м. Київ, м. Одеса
Bez.saxapa	• Цукерки • Шоколад • Мигдаль в шоколаді	м. Київ, вул. Патріарха Мстислава Скрипника, 48а
ЦукруНемає	• Цукерки в різних наборах	м. Херсон, пров. Учбовий 32, оф. 8
Draw cakes	• Торти • Батончики • Тарти • Насіння	м. Київ, вул. Антоновича 19/21

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних

Найбільшим конкурентом у цьому сегменті кондитерських виробів є саме компанія Roshen, але у цієї компанії не всі позиції є веганськими, тому і цінова політика значно нижче, хоча частково ЦА цих двох компаній збігаються. Спільним для всіх інших наведених конкурентів є випуск корисних веганських солодоців без зайвих домішок, хоч ці компанії і відрізняються по ширині асортименту, а також по кількості офлайн точок та можливості доставки на дальні відстані та закордон. Найбільш схожими за асортиментом до ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» є компанії «Bez сахара» та «ЦукруНемає». Також вони мають найширшу мережу магазинів, однак через велику кількість партнерів-ритейлерів у ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» перевищує по

кількості каналів збуту. ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» має близько 430 партнерів по всій Україні, найбільші наведені в таблиці 2.8. Це переважно українські ритейлери мережи супермаркетів та заправні станції.

Таблиця 2.8 – Партнери ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

Назва	Сфера діяльності
Good wine	Мережа винно-продуктових магазинів.
Backstage	Найбільша мережа б'юті-салонів Києва.
Wog	Мережа автозаправних комплексів в Україні. Одна з найбільших мереж АЗК в Україні.
Winetime	Мережа винно-продуктових магазинів.
Socar	Азербайджанська державна нафтова компанія з офісом у Баку. Є найбільшою вертикально-інтегрованою нафтогазовою корпорацією Азербайджану.
Таврія В	Всеукраїнська мережа супермаркетів. На 2020 рік компанія складається зі 100 торгових об'єктів та інтернет-супермаркету.
Еко-лавка	Найбільшої в Україні мережа магазинів екологічно чистої продукції.
Шампанела	Винний бар.
Антошка	Інтернет-магазин з товарами для дітей.
OkWine	Мережа віномаркетів.
Varus	Одна з найпопулярніших роздрібних мереж на ринку України. Сферою діяльності компанії є торгівля продуктами харчування та супутніми товарами.
Фора	Мережа українських супермаркетів.
Metro	Мережа мегамаркетів оптових та роздрібних магазинів в Україні.
Socar	Мережа автозаправних комплексів в Україні.
Lyuksven	Мережа автозаправних комплексів в Україні.
Grand Petrol	Мережа автозаправних комплексів в Україні.
Коло	Мережа продуктових магазинів формату «біля дому».
Novus (скоро)	Мережа супермаркетів в Україні.

Джерело: розроблено автором на основі даних наданих організацію

Такий великий спектр партнерів дає можливість компанії розповсюджувати свою продукцію по всіх крупних містах країни та по обласним центрам. Але треба також зауважити, що з подією в жовтні 2021 року, коли трапилось непорозуміння у мережі Instagram на сторінці власниці Юлії Привалової, частина партнерів, нажаль, відмовились виставляти продукцію компанії на полки своїх магазинів. У цей список потрапили мережа «Сільпо», «Розетка», «Епіцентр», «Ашан». Це також відобразиться на обсязі виробництва та продажу продукції, а отже і на прибуток у

фінансовій звітності за 2021 рік. Даний приклад також є проявом зовнішнього політичного чинника, що внесла корективи у роботу компанії.

Крім політичних факторів на компанію також впливають економічні чинники. Так як ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» працює саме в преміум сегменті, то це звужує коло потенційних покупців, які б могли рекомендувати бренд своїм знайомим. Період пандемії COVID-19, скорочення робочих місць, затримки заробітних плат – все це зараз відбувається по всій країні та не може не впливати на малий та середній бізнес. Тому є вірогідність, що фінансові показники компанії будуть знижуватись. Але так як ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» в активному пошуку нових каналів збуту продукції, а також планує вихід на новий ринок Німеччини, вже функціонує на ринку Польщі та вже відбувся вихід на ринок Англії, то можна припустити, що виробничі потужності підприємства будуть працювати в декілька разів вище.

Також на діяльність бізнес-організації здійснює вплив рівень науково-технічного прогресу в сфері кондитерського виробництва та виробництва готових страв. Менеджери ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» відстежують появу новітнього обладнання для придбання та використання його у процесі виробництва. А також для планування нового проекту по розширенню виробничої зони підприємства. В планах у компанії побудувати або орендувати приміщення під завод на території індустріального парку, де компанія також отримує певні пільги від держави, вже наявна необхідна інфраструктура, водопостачання, електроенергія та інше. Це дозволить компанії збільшити свої виробничі потужності, а отже й займати більшу частку на ринку різних країн.

Зараз головна ціль компанії це збільшити свою пропускну потужність в 3 рази, порівняно з теперішнім обсягом.

На рисунку 2.7. наведено динаміку попиту на кондитерські вироби ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» в період від серпня 2020 року до липня 2021 року. На графіку можна побачити, що попит на продукцію є нерівномірним та сезонним. Найбільше продажів припадає на місяць грудень, що скоріш за все спричинено наявності новорічних свят., а також на квітень, період пасхальних та інших весняних свят. Ті самі показники відносяться й до доставки готових страв. Така сама тенденція

стосується й доставки готових страв. Починаючи з лютого місяці 2021 року попит на продукцію знову поступово зростає. В місяцях де багато неробочих днів, таких як січень, кінець квітня та травень спостерігається спадання попиту на продукцію.



Рисунок 2.7. – Динаміка попиту на кондитерські вироби ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

Джерело: складено автором на основі даних наданих компанії ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

З вищенаведеного графіку можна зробити висновок, що попит на продукцію ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» залежить від сезонності, кількості свят та вихідних у місяці та інших зовнішніх факторів.

Також було складено матрицю SWOT-аналізу компанії ТОВ «СЛОУ ФУДЗ», де більш детально вказані її слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози компанії (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

	Можливості: - Зростання рівня попиту на продукцію - Удосконалення технологій виробництва - Завоювання частки ринку у конкурентів	Загрози: - Політичні фактори загроз (збільшення податків, експортні обмеження та ін.) - Поява нових сильних конкурентів - Низькі ціни конкурентів - Зниження лояльності та втрата клієнтів через соцмережові скандали - Відмова партнерів від продукції - Високі бар'єри виходу на нові ринки збуту
Сильні сторони: - Висока лояльність серед споживачів - Корисна продукція - Висока якість продукції	- Вихід на нові ринки - Збільшення партнерів на вітчизняному ринку - Збільшення лояльних клієнтів - Слідування тенденціям світового ринку	- Втрата частки ринку може бути виключена активним просуванням продукції, довірою споживачів, впровадженням новинок, якістю продукції - Низькі ціни конкурентів можуть бути компенсовані високою якістю продукції, популярністю торгової марки, різноманітністю пропонованої продукції. - Високі бар'єри виходу на окремі ринки не стануть загрозою через наявність вільних фінансових коштів, популярність на світовому ринку Збої у поставках товару на ринок можна компенсувати популярністю, а достовірний аналіз ринку допоможе вчасно зорієнтуватися за зміни ситуації на ринку
Слабкі сторони: - Невелика виробнича потужність - Високі ціни - Невелика часта ринку - Відсутність відлаженої транспортно-складської системи	- Аренда більшого приміщення для виробничого цеху або будівництво нового виробництва - Зниження цін за рахунок збільшення об'єму виробництва та продажів	- Низька мобільність та реакція на зміни зовнішнього середовища може спричинити втрату частки ринку компанії - Відносно високі ціни на пропоновану продукцію компанії, порівняно з низькими цінами конкурентів, можуть спричинити втрату частки ринку компанії. - Збої в поставках товару на ринок можуть стати загрозою через відсутність налагодженої транспортно-складської системи та сильний тиск конкурентів.

Джерело: складено автором

Отже з даної матриці бачимо, що у компанії доволі багато як і можливостей для удосконалення діяльності так і потенційних загроз і ризиків, які потрібно завчасно передбачати, щоб уникнути значних втрат.

Опираючись на дані досліджень по світовому ринку та українському ринку, можемо сказати, що досліджувана компанія як раз дотримується тих тенденції та аналізує тренди, які вже є на ринку та які будуть у найближчому майбутньому. Тобто компанія головний фокус спрямовує на здорове харчування, для ринку веганської продукції, що також сприяє розвитку цього ринку в Україні, популяризує здорове харчування та корисні смаколики, що не шкодять організму, а також намагається розширитись на інші ринки світу, де цей напрям вже доволі дуже популярний і це буде розповсюджуватись та зростати по всьому світу.

2.3 Оцінка ефективності організації операційних процесів та діагностика проблемних зон в сфері операційної діяльності

Проаналізувавши поточний стан компанії, можна зробити висновок, що попит на продукцію компанії зростає, а отже й обсяги виробництва готової продукції поступово збільшується. Тому головним завданням компанії є збільшення пропускної здатності виробництва. Наразі воно завантажено на 40-60% і випускає приблизно 5 тон готової продукції. При 100% завантаженості компанія зможе випускати до 12 тон при існуючих потужностях. Це можливо при умові завантаженості всього персоналу, що безумовно буде відображатись на продуктивності їх праці та може призвести до помилок та зниженні якості продукції, що не є припустимим. Аби зрозуміти як досягти збільшення обсягів виробництва не перевантажуючи наявних працівників, треба розглядати всі процеси окремо.

Для того, щоб відслідковувати та корегувати результати роботи у відділі виробництва, керівництво веде облік основних показників, які допомагають їм у цьому.

Основні показники контролю операційних задач:

- Списання продукції в грошовому вимірі: брак та порча за провиною співробітника та постачальника;
- Затрати праці в трудочасах (скільки часу було витрачено на певні процеси окремо та загалом);
- Показник виготовленої продукції в умовних одиницях, де кожному продукту присвоєний свій індекс складності виготовлення;
- Кількість виготовленої продукції в цінах сировини (як приклад Додаток В);
- Коефіцієнт продуктивності в умовних одиницях, де це співвідношення сировинних цін до трудочасів;
- Контроль залишків продукції на складі;
- Контроль продажів ГП (готової продукції);
- Контроль відвантаження ГП.

Що стосується поточних операційних задач, то на виробництві застосовується один з методів ощадливого виробництва Lean – Канбан. Це той метод, в якому використовується доска, яка поділена, як правило на 3 секції: що зробити, робота в процесі, завершена робота. Тобто спочатку пишуться наявні проблеми, далі фіксується на якому етапі вирішення знаходиться ця проблема і в третій колонці фіксується завершення вирішення проблеми, іноді дата завершення. Приклад процесів наведений в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Приклад опису проблем на дошці Канбан

Проблема	Планування вирішення	Завершення (статус)
Не вистачає будівного фену	Замовлений	Використовується у роботі
Підняття заробітної плати	Обговорюється з керівництвом	Вирішено (підняття зп з 10.2021)

Продовження таблиці 2.10

Погано працює витяжка в цеху	Замовлений новий двигок для вентилятору	? ще не прибув
Розшатуються двері у цеху	Визвали майстра	? ще не полагодив
Стара форма для співробітників (неохайний вид, порвані фартухи ітд)	Вирішується питання з керівництвом	? Не придбано
Крива розмітка на ССС	Замовлена нова	? Ще не прибула та не використовується

Джерело: складено автором на основі даних від ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

Цей метод дозволяє візуалізувати робочі процеси, виділити роботу, яка знаходиться в процесі, спостерігати переміщення задач від колонки до колонки та проводити своєчасний моніторинг, адаптацію та оптимізацію задач.

Виробничий відділ адаптував метод під себе та об'єднав із системою PDCA для деталізації процесів. Тепер в таблиці позначається спочатку проблеми, які полягають в рішенні, потім в колонці «плануй» заплановане рішення цієї проблеми, в колонці «роби» зазичай пишуть деталізацію попередньої колонки, в колонці «перевірйай» вивчаються результати та в останній колонці «дій» зазначається впровадження отриманих рішень та результатів або рекомендація про повтор циклу та пошуку нового рішення.

Сировинна матриця

Також компанія використовує такий метод в оптимізації ресурсів як сировинна матриця. Суть «сировинної матриці» полягає у побудові переліку основних інгредієнтів, які використовуються при приготуванні страв меню. Інакше висловлюючись, це перелік товарів, закуплених на виробництво продукції. Відповідно, чим ширший і різноманітніший цей перелік, чим цікавіше меню, тим

важче керувати запасами – що може призвести до нестачі чи навпаки, надто великих запасів товарів. З іншого боку, якщо список невеликий, створити цікаве меню буде дуже складно. Використання сировинної матриці дозволяє оцінити меню та виділити напрямки для оптимізації [43].

Робочі години денної зміни продовжуються з 9:30 до 20:00. О 9:15 всі повинні приходити на зміну, робітники перевдягаються, прасують робочу форму та о 9:30 вже готові слухати рекомендації, новини, зауваження, план виробництва на день від сушефа. Вчасність приходу на роботу контролюється за допомогою спеціального приладу FacePass, який зчитує обличчя робітника та фіксує час, в який він зайшов у цех вже готовий до роботи. Те саме відбувається, коли працівник закінчує зміну о 20:00. Виключення бувають, коли потрібно раніше або пізніше прийти або вийти з роботи, це обговорюються особисто з керівником і зміна розкладу безумовно впливає на розмір заробітної плати працівника та на продуктивність роботи всієї зміни.

Зранку, перед початком зміни, тимлідер або старший менеджер проводить денний аудит, де перевіряє всі умови для роботи в цеху: температура в приміщенні, вологість, цілісність обладнання та сировини, аудит пластика та скла та інше. Це робиться щоб уникнути потрапляння будь-яких зайвих речовин у продукти. Якщо хтось щось розсипав чи розбив, у цеху є спеціальні промаркировані савок та віник, щоб це прибрати та утилізувати. Також є нічний аудит, де головний менеджер проводить теж саме перед нічною зміною, та аудит складського приміщення, що включає себе питання по ротації продуктів, маркеровки та наявності всіх необхідних позначок на боксах з готовою продукцією та сировиною, температура та вологість у повітрі та інше. Також є аудит транспортних засобів, де кожен водій перед початком руху перевіряє технічний стан ТЗ, наявність всіх необхідних документів та умов для перевезення продукції. Це все відбувається кожен день у визначений час.

Робітники несуть повну відповідальність за продукт і тому дотримуються всіх заходів безпеки для забезпечення високої якості кожної страви. На

виробництві, як і до появи коронавірусу, дотримуються всіх санітарних вимог та норм. Усі працівники виробництва перед початком роботи вимірюють температуру, заповнюють журнал здоров'я, не допускаються до роботи, якщо мають симптоми ГРВІ. На вході в приміщення використовуються дезбар'єри – спеціальні дезінфекційні килимки зі спецзасобами, які знезаражують підошву взуття. Команда приступає до роботи тільки переодягнувшись у чисту форму, яка стирається у спеціальній пральні щодня, та взуття, вимивши та обробивши дезінфектором руки. Співробітники працюють у рукавичках та масках.

Щогодини за сигналом усі співробітники виробництва миють і дезінфікують руки, а в цей час господарки обробляють дезінфікуючим засобом Surface Sanitizer робочі поверхні, ручки дверей, холодильників тощо. Журнал контролю миття рук та обов'язки працівників зони миття наведені в Додатках Г та Д.

Усі продукти для приготування страв зберігаються відповідно до санітарних правил, тому на виробництві діє заборона на внесення деяких видів продуктів, в яких міститься глютен. Це такі продукти як ковбаси, сосиски, фарш, каші з вівса та ячменю, соуси, хлібобулочні вироби, звичайний шоколад, цукерки, вафлі, торти, йогурти, алкоголь, кофе та чай з додатковими ароматичними смаками. Це все робиться для того, щоб мінімізувати потрапляння цих речовин на територію цеху, а отже й у готові продукти. Тому в цьому відділі прийнято не носити обіди із собою в окремих ланчбоксах, а для обіду виділяється декілька годин, щоб один працівник з цієї зміни зміг приготувати обід для всіх. З однієї сторони це дуже зручно та виключає будь-які ризики. Але в цьому рішенні є також зворотна сторона. Коли, навіть одного працівника, виривають з головних процесів виготовлення продукції, руйнується послідовність багатьох процесів. Тобто, не завершив процес, людина передає його іншому робітнику та всі процеси по ланцюжку зміщаються, що призводить до збільшення часу виготовлення запланованої продукції, бо не вистачає людського ресурсу. Це призводить до хаотичних дій у цеху, де один працівник може виконувати декілька процесів одночасно.

На виробництві є спеціальний монітор, з користувацьким інтерфейсом, де робітник може подивитись технологічну картку продукції, яку хоче виготовляти. В залежності від потрібного обсягу, програма самостійно вираховує необхідні пропорції всіх інгредієнтів.

Щодо планування, то керівництво планує продажі та обсяги виробництва не більше ніж на квартал. Кожну неділю всі дані перевіряються та відбувається корегування даних при необхідності. Самим працівникам кондитерам повідомляють про обсяг виробництва продукції день у день, що само по собі є не дуже зручним, за словами самих працівників. Щоб покращити процес планування, можна повернути в 1С вкладку «потреба» аби працівники самостійно також могли бачити скільки наборів та штук потрібно виготовити, щоб вже сьогодні/завтра поповнити склад, а також повідомляти плани в кінці зміни хоча б старшим тімлідерам, щоб вони також завчасно могли розподілити роботу на наступний день.

Так як головною задачею наразі є збільшення обсягу виробництва компанії в 2 рази, то завдяки проведеному статистичному аналізу виявлено декілька процесів, які потребують модернізації.

Проблеми

1. *Втрата часу на підготовку сировини.* Багато часу втрачається на перемолку кокосової стружки для цукерок. Для денної зміни не дуже зручно вручну перемолувати стружку, доставати велику кількість приборів, коли на зміні працює велика кількість людей. Також витрачається час на перебирання горіхів (відділення цілих горішків від поломаних).

2. *Нестача універсальних робітників.* Дуже мало універсальних робітників на нічній зміні, що уповільнює та ускладнює їх роботу приготування певних видів цукерок.

3. *Відсутність чіткого закріплення операцій.* Процеси не закріплені від початку і до кінця за одним кондитером, а перекладаються один на одного вже в самому процесі виготовлення, це і створює невеликий хаос в цеху, бо складно

відслідкувати повний шлях цього процесу. Однією з причин передання процесів з одного кондитера іншому є перехід одного працівника на кухню для приготування обіду для всієї команди в зміні, що в свою чергу також сповільнює процес приготування продукції.

4. *Відсутність ходових позицій на складі.* Є два види цукерок (Old School Peanut, Chia&choco) які частіше всього відсутні на складі, але коли вони дуже потрібні, їх треба швидко виготовити, незважаючи на те, що їх не має в плані виробництва на день і це також уповільнює основні процеси. Знов створюється хаос, бо процеси, які були закріплені за одними робітниками, переходять до інших

5. *Нарізання цукерок.* Багато часу витрачається на процес нарізання цукерок, що є вузьким місцем в ланцюжку виготовлення.

6. *Навчання стажерів.* Відсутність чіткої схеми навчання стажерів перед початком роботи та не має чіткого плану на період їх навчання, стажер виконує зайві процеси (миття кухонного обладнання, коли це може зробити господарка), не має початкового теоретичного підґрунтя, коли стажер знає як виглядають ті та інші цукерки, які він виробляє, яким чином і в якій послідовності виконувати процес, розташування основного приладдя та сировини, щоб не створювати зайвого хаосу в цеху у пошуках каструлі чи арахісового масла і т.д.

7. *Використання дропсів власного виробництва.* Зараз робітники самостійно виготовляють шоколадні крапельки по 8 кг для 1000 штук, що замішуються у тісто для свого печива Choco drops. Це займає багато часу (близько 1,5 години на таку кількість печива) та задіяє 3 робітників для цього процесу, що безумовно знижує швидкість виконання денного плану виробництва.

8. *Карамель для цукерок іриски.* Зараз робітники варять карамель у звичайних каструлях, що є дуже не технологічним та складним процесом. За робочу зміну 1 робітник може зварити близько 20 кг іриски у двох каструлях та на неї витрачається близько 7-8 годин.

9. *Ручне виготовлення печива.* Багато часу витрачається на виготовлення печива "Choco Cookies" вручну (приблизно 4 години), так як по формі розкатати та

вирізати за допомогою готових форм не вдається без відхилень в 1-3 грами, вже вважається браком.

Отже, всі ці невеликі проблеми сукупно сповільнюють процес виготовлення кондитерської продукції, тому їх вирішення призведе до значних покращень у часі виготовлення, а отже й потенційно збільшиться обсяг виготовлення готової продукції.

В таблиці 2.10 наведені коротко дані про існуючі проблеми та незручності в операційній діяльності виробничого відділу ТОВ «СЛОУ ФУДЗ», а також рекомендаційні шляхи та пропозиції вирішення цих проблем.

Таблиця 2.11 – Перелік проблем та пропозиції вирішення проблем в операційній діяльності виробничого відділу ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

№	Проблеми	Рішення
1.	Втрата часу на підготовку сировини	Делегувати цей процес на нічну зміну, якщо зранку денна зміна буде робити цукерки (почати приблизно о 4 ранку, менше людей на зміні і більше місця для роботи)
2.	Нестача універсальних робітників	Проводити навчання та тренінги для нічної зміни, щоб збільшити рівень кваліфікації робітників. Це дозволить їх легко замінити, якщо хтось захворіє або вийде у відпустку та значно легше буде розподіляти необхідну роботу та підготовлювати необхідні заготовки для денної зміни.
3.	Передача незакінчених процесів від одного кондитера іншому	• Перехід на процесне безперервне виготовлення деяких видів продукції, аби всі були задіяні в роботі та не переходили з одного виду робіт на інший по декілька разів. • Що стосується приготування обідів, то це можна делегувати на господиньок (прибиральниць) за додаткову оплату.
4.	Відсутність ходових позицій на складі	Застосування методу lean Хейдзунка. У вихідні або у інші дні, коли найменша загрузка (субота, неділя) можна додавати в план цукерки, які відсутні на складі, щоб у будні, коли багато основної роботи, не відволікати додатковими процесами.

Продовження таблиці 2.11

5.	Тривале нарізання цукерок	Придбання нарізальної машини або ультразвукового ножа. Він ідеально рівно ріже цукерки та виключає ризик відхилень. Але це дуже дорого для виробництва та наразі не має необхідного місця для розміщення машини. Цей варіант вигідний за умов приросту об'єму виготовлення готової продукції в 3 та більше разів. Зараз дешевше різати цукерки ножами, хоч і йдуть великі втрати в часі.
6.	Навчання стажерів	Розробити методичний навчальний план перед початком практичного стажування в цеху, щоб стажер мав базові знання про процеси у виробничому відділі, тобто систематизувати всю інформацію, яка публікується у робочих Telegram-каналах, щоб швидко та зручно все знайти та повторити при необхідності (презентація, відео-презентація, просто методичні матеріали у текстовому форматі). А також розробити вже чіткий план практичного навчання стажера (закріплювати по можливості з початку на легких процесах самостійно або в парі з сильнішим наставником, щоб слідкувати та корегувати всі процеси). Також у кінці зміни надавати обов'язковий фідбек, аби стажер міг проаналізувати всі помилки та всі контрольні точки.
7.	Виготовлення дропсів	Закупка готових дропсів у підрядчиків. Що зекономить час на приготування печива.
8.	Тривале варіння карамелі для цукерок	Заміна кухонних каструль на великий варочний котел.
9.	Ручне виготовлення печива "Choco Cookies"	Купівля відсаджувальної машини для печива. Це дозволить скоротити час на виготовлення печива в ручну в декілька разів (до 30 хвилин замість 4 годин). Незручність в тому, що ця машина за розміром 1,2 м на 1,2 м і в наявне приміщення цеху вона просто не вміститься.

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Також, проаналізувавши показники рентабельності виробництва та продажів готової продукції компанії за період з 2018 по 2020 роки (табл.2.12), можна побачити, що показники різко знижуються. Це пов'язано зі збільшенням показників витрат через придбанням нового устаткування в цей період.

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності виробництва та продажів в компанії за 2018-2020 р.р.

№	Показники	Роки		
		2018	2019	2020
1	Рентабельність виробництва (співвідношення прибутку та вартості оборотних коштів та ОЗ)	7,85%	0,33%	0,32
2	Рентабельність продажів (співвідношення прибутку до повної собівартості реалізованої продукції)	20,7%	0,82%	0,77%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

Спираючись на принцип Паретто, можемо зазначити, що 20% всіх зусиль дають нам 80% результату і навпаки 80% зусиль дають тільки 20% результату. Тому було складено приблизну діаграму, де зазначено вигоду від кожної пропозиції для вирішення проблем у відсотках (рис.2.8).

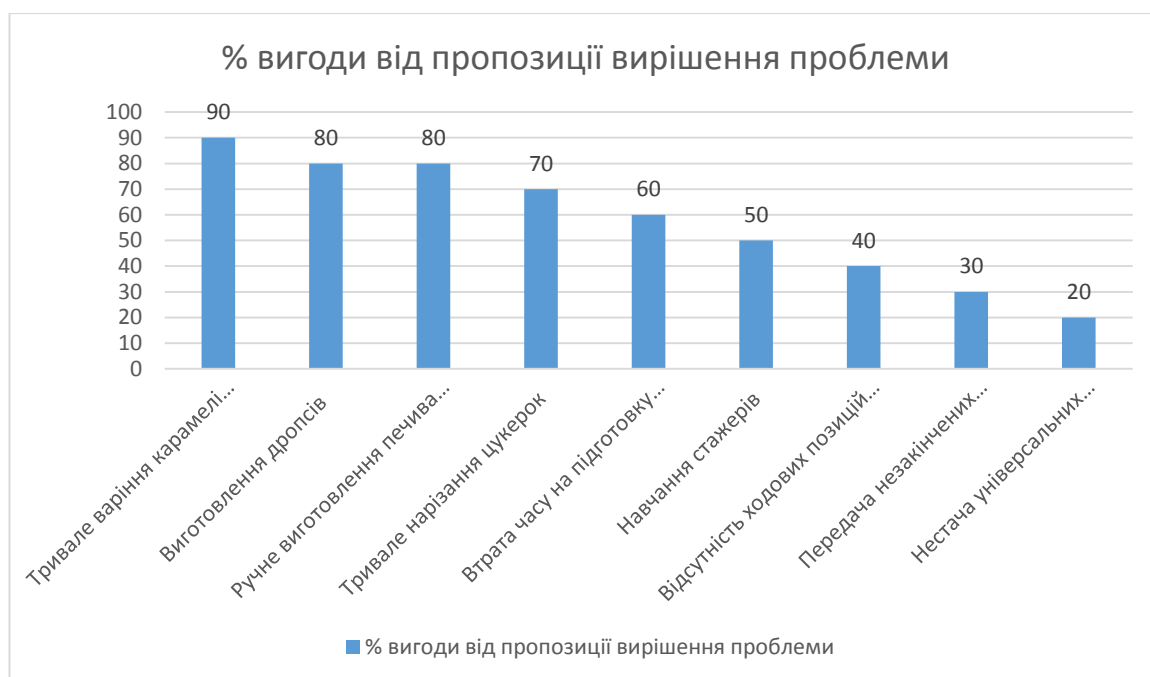


Рисунок. 2.8. Відсотки вигоди від пропозиції вирішення проблеми

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

Для оцінки ефективності операційної діяльності будуть використані такі показники як продуктивність праці, трудомісткість, тривалість операційного процесу. Фактичні дані по основним проблемним процесам на виробництві наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Фактичні дані оцінки ефективності основних проблемних процесів на виробництві

№	Проблемні процеси	Продуктивність праці	Трудомісткість	Тривалість операційних процесів
1	Приготування печива Choso Drops	0,21 хвилина або 12,6 секунд на 1 шт. печива	4,8 $\approx$ 5 шт за хвилину	210 хв.
1.1	Процес виготовлення дропсів для печива Choso Drops	90 г/годину	11,25 хвилин на 1 кг	90 хв.
2	Варка карамелі	2,5 кг/годину	24 хв/кг або 0,4 години/кг	7-8 годин
3	Приготування печива "Choso Cookies"	2,3 шт./хв.	26,4 секунди/шт.	440 хв. на 1000 шт. печива

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Проаналізувавши дані з наведеної вище таблиці, можемо зазначити, що працівники витрачають багато часу на виготовлення основних видів печива та інгредієнтів для створення продукції. Це в свою чергу заважає збільшенню обсягу виробництва продукції за фіксований проміжок часу, що також відображається на фінансових показниках.

Отже, найбільш значущими, з точки зору втрат в розумінні ощадливого виробництва та можливості отримання потенційних вигід, є три напрямки: проблеми нерівномірного завантаження виробничої системи протягом доби, виготовлення дропсів для печива власними силами та відсутність автоматизації (виготовлення печива власноруч, відсутність тістомішалки, варіння карамелі у каструлях). Тому оптимізація саме цих напрямків буде доречніше, так як дроси та карамель – це ті джерела отримання потенційних вигід, які дадуть 80% результату.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

3.1 Формування пропозицій щодо підвищення ефективності операційної діяльності організації

Для підвищення ефективності операційної діяльності організації виділені такі напрями покращань:

- Автоматизація ручної праці (купівля варочного котла для виготовлення карамелі, тістомішалки та відсаджувальної машини);
- Оптимізація завантаження виробничої системи протягом доби (робочий графік денна/нічна зміна – перерозподіл задач);
- Скорочення технологічних операцій (перехід до закупівлі дропсів, відмова від власного виробництва).

Переваги та недоліки пропозицій наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки рекомендацій

	Оптимізація завантаження виробничої системи протягом доби	Автоматизація ручної праці	Скорочення технологічних операцій
Переваги	• Збільшення кількості часу для денної зміни на виробництво продукції. • Збільшення обсягу виробництва за рахунок скорочення часу та перерозподілу робіт. • Зменшення зайвих рухів робітників в цеху.	• Можливість збільшити обсяги виробництва в довгостроковій перспективі; • Зменшення обсягів бракованої продукції; • Зменшення термінів циклу виробництва. • Покращення показників трудомісткості та продуктивності.	• Зменшення часу на виготовлення печива «вівсяне Choco drops»; • Збільшення загального часу для виготовлення більшої кількості продукції.

Продовження таблиці 3.1

Недоліки	• Витрати на додаткове навчання персоналу новим рецептам; • Витрати на наймання додаткового персоналу на нічну зміну при умові великій завантаженості на виробництві.	• Витрати на нове обладнання; • Брак місця для розташування нового обладнання.	• Збільшення витрат на закупівлю готових дропсів (витрачатимуть 300 грн. замість 211 грн. за кг) • Ризик втрати лояльності клієнтів, яких бентежить в складі продукції назва «мальтитол».
-----------------	--	---	--

Джерело: складено автором

На кондитерському виробництві ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» виробляється три групи товарів: «Цукерки», «Печиво» та «Горішки». Для підвищення ефективності виробничого процесу компанії, потрібно приділити багато уваги саме процесу виготовлення цих товарних груп. За допомогою методу АВС-аналізу у вибірковий період було визначено питому вагу по кожній групі товару (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – АВС-аналіз за товарними групами ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

Товарна група	Обсяг виробництва, штук	Питома вага в загальному обсязі виробництва, %	Кумулятивна частка, %	Група
Цукерки	61 861,00	70,47%	70,47%	А
Печиво	15 674,00	17,86%	88,33%	В
Горішки	10 244,00	11,67%	100,00%	С
Всього	87 779,00	100,00%	100,00%	

Джерело: складено автором на основі статистичних даних

Відповідно до АВС-аналізу група товарів «Цукерки» є основною за показником обсягів виробництва. Вона займає майже 70,5% в структурі загального обсягу виробництва, а отже входить до групи А. Групі товарів «Печиво» належить близько 18% в структурі виробництва і входить до групи В. Групу С займає товарна група «Горішки», адже складає близько 11,7% в структурі виробництва.

Виходячи з результатів АВС-аналізу в процесі оптимізації кондитерського виробництва доцільно звернути увагу на оптимізацію виробництва цукерок та печива. Це допоможе збільшити позитивний ефект на загальну виробничу діяльність бізнес-організації.

Оптимізація завантаження виробничої системи протягом доби включає в себе перерозподіл задач, які надаються на день для працівників денної та нічної зміни, об'єм роботи, який кожна зі змін повинна виконати, а також перерозгляд кількості персоналу, що працює у нічну зміну, так як кількість роботи після делегування деяких задач може збільшитись. Зараз кількість персоналу нижча, ніж на денній зміні на 3-4 людини.

Так як нічна зміна майже кожен ніч робить одні й ті самі процеси, а саме: розкатка фінікової пасти по формам для цукерок (це основа, перший шар), нарізка цукерок для глазирования, також за планом виготовлення певних видів цукерок та вівсяного печива (близько 2000 штук кожного виду), також вони набирають необхідну сировину для денної зміни, підігрівають пасту, якщо вона також буде використовуватись з ранку. Тому дуже важливо, щоб ці підготовчі процеси були максимально продуктивними, аби основний денний склад кондитерів не витрачали час на такого типу роботи. Перше що необхідно зробити, це проаналізувати всі процеси денної зміни, які займають багато часу та можна делегувати нічній зміні. Потім необхідно проаналізувати всі процеси нічної зміни та розподілити час між всіма так, щоб встигли зробити необхідні цукерки за планом, а також змогли підготувати всю сировину для другої зміни. На нічній зміні також потрібен тимлідер, який буде займатись організаційними питаннями та навчанням інших кондитерів.

Наприклад, кокосову стружку для цукерок "Coco Bar", нічна зміна може не тільки набирати, але й попередньо підготувати: взбити в термоміксі, скласти в бокси. Одне таке замішування приблизно складає приблизно 3-4 кг стружки, і такої стружки потрібно приблизно 6-10 кг на день для виготовлення запланованої продукції. Це зекономило б денній зміні 2-3 години часу. Тобто результат можна оцінити по тривалості операційного процесу виготовлення продукції. В даному випадку порівняти час виготовлення цукерок "Coco Bar".

Так як делегованої роботи ставатиме більше, то в нічну зміну повинно працювати якомога більше кондитерів, які б могли знати та правильно

налаштовувати всі процеси, аби зменшити навантаження на денну зміну. Тому дуже важливо проводити періодичні навчання та тренінги для тих, кому це потрібно. Розроблені гарні навчальні теоретичні матеріали, призначені для стажерів, будуть також у пригоді вже працюючим працівникам нижчої категорії.

3.2 Економічне обґрунтування пропозицій та оцінка ризиків реалізації

Більш детально розглянемо процес виготовлення дропсів. Рішенням може бути покупка вже готових дропсів з додаванням мальтитолу. Але цю назву не хочуть зазначати на етикетці в складі печива, так як це може вплинути на лояльність потенційних та наявних покупців печива.

Мальтитол – це натуральний природний цукрозамінник на основі високо очищеного цукроспирту. Переважно виробляється з різних овочів та фруктів, таких як топінамбур, цикорій. За смаковими якостями мальтитол мало відрізняється від цукру та має майже таку ж інтенсивність солодощі – 90% від солодощі цукру. З усіх цукрозамінників мальтитол за своїми фізичними характеристиками (розчинність, в'язкість сиропу, насолода, температура плавлення, зниження температури замерзання та підвищення температури кипіння розчину) найбільш наближений до властивостей цукру. Ці властивості дозволяють застосовувати мальтитол замість цукру при приготуванні цукерок, печива, варення, бісквітів, шоколаду, тортів, напоїв, не порушуючи технології. [44].

Попередньо можна провести опитування серед цільової аудиторії бренду «YARO» (наприклад в інстаграмі або більш детальне опитування через Google Forms за певні бонуси) для того, щоб зрозуміти чи взагалі присутня ця проблема серед їх споживачів та як сильно вона впливає на продажі продукту.

За результатами дослідження НП «Екологічний союз» и Екобюро GREENS виявлено, що головною ознакою по-справжньому екологічного товару для покупців є офіційне екомаркування (78,6%), що досить цікаво у світлі невеликого відсотка респондентів, які справді добре знаються на екознаках (23,4%). Даний

показник говорить про необхідність додаткової освіти екоспоживачів: вони розуміють, що екотовар повинен мати відповідний знак, але поки що погано орієнтуються в цьому питанні. Крім екомаркування, споживачі схильні звертати увагу на склад продукту (35,8%) – чим коротший склад, тим, на їхню думку, краще – і на власну інтуїцію в ході пошуку по-справжньому екологічного товару (25,1%) [45].

Так, опираючись на загальне дослідження, можна побачити, що на склад продукту звертають увагу набагато менше споживачів, ніж на екомаркування, бо це економить загальний час при виборі товару покупцем.

З цих міркувань випливає, що закупка від підрядника вже готових дропсів з мальтитолом не буде негативно впливати на продажі печива «Вівсяне Choco drops» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняння економічних та часових показників при власному виробництві дропсів та покупних для печива «вівсяне Choco drops»

Показник	Дропси власного виробництва	Покупні термостабільні дропси (bestwayfoods)
Вартість, грн./кг	211	300
Вартість за 8 кг , грн.	1688	2400
Загальний час виготовлення 8 кг дропсів, хвилин	90	-
Трудомісткість, хв/кг	11, 25	-
Продуктивність, г/годину	90	-
Загальний час приготування печива двома кондитерами (1000 шт.), хв.	210	120
Трудомісткість (приготування печива), хв/шт	0,21 хвилини або 12,6 секунд на 1 шт. печива	0,12 хвилини або 7,2 секунди на 1 шт. печива

Продовження таблиці 3.3

Продуктивність (приготування печива), шт/хв.	4,8 $\approx$ 5 шт за хвилину	8 шт за 1 хвилину
Необхідна кількість дропсів на 1000 шт. печива, кг	8	8
Людські ресурси для приготування печива	3	2

Джерело: складено автором на основі статистичних даних

Проаналізувавши український ринок термостабільних дропсів для використання їх приготуванні печива, компанія вибрала підрядника Bestwayfoods, де технологія приготування, якість продуктів та цінності компанії збігаються з цінностями «YARO». Ціна за кілограм дропсів по ринку вище середньої та складає 300 грн., що за підрахунками, для виготовлення 1000 штук печива потрібно близько 8 кг дропсів та 2400 грн. Це на 712 грн. більше ніж виготовлення дропсів власними силами, але використання покупного аналогу зекономить виробництву приблизно 1,5 години на їх виробництво за зміну та вивільне 3 працівників. Для прикладу за цей самий час 3 людини могли б використати на нарізання цукерок, їх формовку або глазурування, що допомогло б збільшити обсяг виробляємої продукції за зміну.

Що стосується проблеми тривалої варки карамелі, то єдиним рішенням є заміна кухонних каструль на варочний котел для карамелі. Наразі є два варіанта вибору котла – це український виробник та італійський (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 – Порівняння всіх варіантів для варки карамелі на виробництві ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

Показники	Кухонні каструлі	Український виробник КВТ-40	Італійський виробник
Об'єм карамелі на виході, кг	20	40	60

Продовження таблиці 3.4

Кількість часу на приготування карамелі, год.	7-8	4-6	4-5
Трудовісткість, хв/кг	24 хв/кг або 0,4 години/кг	9 хв/кг	5 хв/кг
Продуктивність, кг/годину	2,5 кг/годину	6,7 кг/годину	12 кг/годину
Загальні витрати на придбання та установку пристроїв, грн.	2 000	до 400 000	до 800 000

Джерело: складено автором на основі статистичних даних

З таблиці бачимо, що використання варочного котлу для карамелі дасть вдвічі більше об'єму карамелі за менший час, при цьому не потрібно однієї людині витрачати весь свій час на те, щоб упродовж своєї зміни помішувати та контролювати процес варки, це особливо не зручно, коли всі уходять на обідню перерву. Найкращим варіантом для збільшення обсягу виробництва буде котел італійського виробника по об'єму готового продукту, по зручності у використанні та технічним характеристикам. Найбільший недолік варочного котлу це його ціна та габарити, так як виробниче приміщення наразі дуже маленьке, тому потрібно буде робити перестановку, аби весь інвентар та кухонні прилади були зручно розміщені. Придбання даного пристрою є доцільним, так як карамель це інгредієнт в ключових позицій цукерок, які займають велику частку в структурі продажів. Фінансування можливо здійснювати за рахунок внутрішніх обігових коштів компанії.

Також багато часу займає ручне виготовлення печива "Choco Cookies". Так одна людина спочатку підготовлює всі сухі інгредієнти у великий прозорий бокс, це також може робити нічна зміна, щоб не витрачати на це час (приблизно 10

хвилин), потім потрібно вручну замісити тісто, достати ваги та форми куди будуть складатись печиво для випікання. На цей процес виділяється мінімум 2-3 людини, щоб пришвидшити його. Одна людина за допомогою ваги виміряє точно 18 г для одного печива та передає маленькі кульки іншим, щоб вони вручну по круглій формі змогли його розподілити. Часовий процес приготування печива представлений в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Час приготування печива "Choco Cookies"

	1 людина	2 людини	Відсаджувальна машина
Витрати часу на формовку на 1000 шт, хв.	440	240	30
Заміс тіста, хв. (один заміс – 500 шт. печива)	20	10	-
Трудомісткість хв./шт	26,4 секунди/шт.	14,4 секунди/шт.	2 секунди/шт.
Продуктивність, шт/хв.	2,3 шт/хв	4,16 $\approx$ 4 шт/хв.	33,3 $\approx$ 33 шт/хв.

Джерело: складено автором

З таблиці можна побачити, що автоматизувати можливо процес замішування тіста, придбавши тістомішалку, а також видно, що формовка печива займає найбільшу частину часу, тому щоб автоматизувати цей процес потрібно придбати відсаджувальну чи розкаточну машину для печива. Це дозволить скоротити час на виготовлення печива в ручну в 8 разів (до 30 хвилин замість 4 годин). Незручність полягає в тому, що ця машина за розміром 1,2 м на 1,2 м і в наявне приміщення цеху вона просто не вміститься.

Відштовхуючись від наявних даних про структуру витрат компанії, можемо зрозуміти, що вона є більш трудомісткою, тобто більшість витрат іде на оплату праці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Структура витрат виробничого відділу компанії ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» за 2020 рік

Статті витрат	Значення за 2020 рік
Трудове винагородження виробничого персоналу, грн.	1 696 435
Виплати на соціальні потреби, грн.	366 241,56
Кількість персоналу, чол.	35
Оренда приміщення, грн.	480 000
Комунальні послуги, грн.	96 000

Джерело: фінансова звітність компанії ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

На основі отриманих даних, можемо підрахувати економічний ефект від впровадження автоматизованого обладнання та побачити на скільки приблизно зміняться показники середнього доходу по даним позиція продукції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Економічний ефект від впровадження автоматизованого обладнання

Назва продукції	Обсяг виробництва, середнє значення за місяць (шт.)		Середній обсяг доходу від реалізації продукції, в місяць, грн.		Відхилення	
	Ручне виробництво (РВ)	Автоматизоване виробництво (АВ)	РВ	АВ	Абсолютне, шт	Відносне, %
Печиво "Choco Cookies"	16 300	97 800 (більше в 6 разів)	423 800	2 542 800	81 500	500%

Продовження таблиці 3.7

Печиво «Choco drops»	50 200	75 300 (більше в 1,5 рази)	1 305 200	1 957 800	25 100	50%
Цукерки «Солона карамель»	45 700	91 400 (більше в 2 рази)	1 051 100	2 376 400	45 700	100%
Цукерки «Coco&Caramel»	21 200	53 000 (більше в 2,5 рази)	551 200	1 378 000	31 800	150%

Джерело: складено автором

Отже, з таблиці 3.7 видно, що автоматизація виробничих процесів на пряму впливає на час затрачений на виготовлення продукції, а також на об'єм, який може збільшитись в декілька разів. Ці показники отримані при умові, що за допомогою автоматизованих приладів кондитери будуть використовувати час на виготовлення тих самих позицій, але ці показники та цифри можуть мінятись в залежності від виду печива або цукерок, які потрібні за планом. Тобто об'єм та дохід можуть збільшитись за рахунок виготовлення іншої частини продукції. Але в реалізації запропонованих рекомендацій можуть бути свої ризики (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Ризики впровадження рекомендацій

Ризики	Характеристика	Ймовірність настання	Заходи протидії
Витрати на реалізацію рекомендацій можуть значно перевищити заплановані	Через різні зміни ринкових параметрів, ціна на обладнання може значно зрости	Високий	Слід завчасно домовитися з постачальником про умови придбання матеріалів та послуг і, звичайно, затвердити це письмово у договорі.
Ризик цінової нестабільності на сировину	Зміни, пов'язані з ціною на матеріали, з часом готовності, що в свою чергу може пригальмувати процес виготовлення замовлення		Укладання із замовником договірних відносин у письмовій формі, де необхідно чітко і однозначно зафіксувати всі аспекти правовідносин.

Продовження таблиці 3.8

Нестабільна ситуація в країні, спричинена складною ситуацією на Сході країни	Ризик соціального скандалу у соціальних мережах, ЗМІ, на фоні політичної ситуації в країні. Ризик спричинений необережними висловами, що впливає на репутацію бренду та лояльність клієнтів.	Високий	Ретельно фільтрувати все що виходить у соціальні мережі, ЗМІ та інтернет, щоб уникати скандальних та конфліктних ситуацій.
Невчасне виконання замовлення	Ризик пов'язаний з невчасним виконанням замовлень через брак сировини, часу, людських ресурсів та ін.	Середній	Детальний розпис дій за виконавцем, на кожному етапі впровадження. Завчасно виконаний зв'язок з компаніями-постачальниками та замовлення всіх необхідних матеріалів для виконання рекламних заходів та затвердження подальшої співпраці з компаніями постачальниками.
Ризик браку місця	Габаритне обладнання займає дуже багато місця, що спотворює незручності у приготуванні продукції або унеможливорює її.	Середній	Перепланування наявного виробничого приміщення або пошук додаткового приміщення, де можна поставити обладнання та розширити виробництво, що призведе до додаткових втрат.
Нестача місця на складі для зберігання ГП	Через збільшення обсягу виробництва та попиту на продукції на складі не вистачає місця для збереження готової продукції	Високий	Налагодження логістичних відносин (вчасне відвантаження продукції замовникам), найняти більше пакувальників, щоб швидше вивільняти місце для ГП.

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Отже, з наведеної таблиці бачимо, що настання ризиків впродовж виконанні зазначених рекомендацій є, в більшості, середньою, деякі ризики малоймовірні, але всі підкріплені заходами протидії, що допоможуть уникнути їх.

3.3 Організаційно-управлінські заходи по впровадженню проєкту

Було виділено 3 основних напрямки рекомендацій по впровадженню проєкту, це:

1) Автоматизація ручної праці (купівля варочного котла для виготовлення карамелі та тістомішалки). Цей напрям включає такі основні етапи реалізації: вибір виробника/постачальника обладнання, виділити кошти на придбання та укласти договір з виробником/постачальником. Після придбання обладнання його потрібно прийняти на облік та підготувати працівників в цеху до роботи з новим обладнанням. Для цього потрібно оновити технологічні карти та підготувати (обучити) спеціалістів для роботи з обладнанням, які будуть відповідати за його обслуговування та роботу з ним.

2) Оптимізація завантаження виробничої системи протягом доби (робочий графік денна/нічна зміна – перерозподіл задач). Необхідно також переглянути план виробництва з розрахунком нового часу виконання процесів, виявити всі процеси, які можна делегувати нічній зміні, розробити новий план виготовлення продукції на зміну, ввести його на декілька тестових змін, щоб побачити вистачає чи не вистачає персоналу та встигають вони виконувати всі завдання, провести навчання для робітників, яким це буде необхідно, скорегувати план та затвердити зі всіма правками, ввести новий графік задач на постійні зміни.

3) Скорочення технологічних операцій (перехід до закупівлі дропсів, відмова від власного виробництва). Для цього напряму потрібно також вибрати найкращого підрядника, що буде надавати якісний товар (дропси), зв'язатись з представником компанії постачальника та укласти договір на поставку, оформити

всі документи через бухгалтерію, після доставки зробити тестову партію з використанням покупних дропсів, якщо результат буде задовільний, то затверджується результат головним керівником та потрібно вводити їх у виробництво.

Для цих та інших із запропонованих рекомендацій буде назначений свій керівник, який буде відповідати за процес втілення ідеї, виконавці, які будуть реалізовувати ці проекти та керівництво, яке буде затверджувати та перевіряти результати впровадження. У таблиці 3.8 сформована матриця відповідальності за кожною рекомендацією, де відповідно В – виконавець, ВП – відповідальний; З – затверджує.

Таблиця 3.9 – Матриця відповідальності по реалізації всіх рекомендацій по проекту

Завдання	Операційний директор виробництва	Головний менеджер з оощадливого виробництва	Менеджер-технолог	Головний менеджер зміни	Тімлідер зміни
Аналіз виробничих процесів денної та нічної зміни та делегування деяких процесів	З	ВП			В
Проводити навчання та тренінги для нічної зміни, щоб збільшити рівень кваліфікації робітників	З	ВП			В
Розробити методичний навчальний план перед початком практичного стажування в цеху	З	ВП		В	В
Придбання нарізальної машини або ультразвукового ножа	З	ВП	В		
Закупка готових дропсів у підрядчиків	З, В	ВП	В		

Продовження таблиці 3.9

Купівля відсаджувальної машини для печива	З	ВП	В		
Заміна кухонних каструль на великий варочний котел	З	ВП	В		
Перехід на процесне безперервне виготовлення деяких видів продукції	З	ВП	В	В	
Перерозподіляти план на тиждень, щоб не було дефіцитних позицій	З	ВП		В	

Джерело: складено автором

Календарний план реалізації проекту наведений в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Календарний план реалізації трьох основних рекомендаційних напрямів проекту ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

Робота (вид діяльності)	Тривалість	Дата початку	Дата завершення
Автоматизація ручної праці	2 місяці	17.01.2022	17.03.2022
Оптимізація завантаження виробничої системи протягом доби	10 днів	24.01.2022	02.02.2022
Скорочення технологічних операцій	14 днів	26.01.2022	09.02.2022

Джерело: складено автором

ВИСНОВКИ

Отже, можемо зазначити, що головна мета lean-виробництва – мінімізація тимчасових, трудових і матеріальних втрат на всіх етапах створення цінності для споживачів. Згідно економною концепції, виділяють вісім видів втрат: перевиробництво, зайві запаси, незавершене виробництво та очікування, неправильна логістика, бракована продукція, зайві рухи, додаткова обробка, нереалізований людський потенціал. Визначили переваги основних інструментів ощадливого виробництва, їх використання на прикладах великих компаній, а також виділили головні етапи циклу ощадливого виробництва: визначення цінності продукту/послуги, визначення оптимального порядку дій, формування безперервного потоку дій по створенню цінного продукту, встановлення попиту, постійне вдосконалення виробничого процесу.

Треба зазначити, що на підприємстві «СЛОУ ФУДЗ» вже діють та використовуються у щоденній практиці для підвищення ефективності операційної діяльності такі інструменти ощадливого виробництва як Кайдзен, де кожен співробітник може висловити свою думку щодо покращення процесів. Також додатково проводиться навчання та додаткові лекції з ощадливого виробництва для тімлідерів та працівників, що давно працюють в команді. Активно застосовується метод 5S в робочому цеху та на складі виробництва сировинна матриця. Там же використовується інструмент Канбан, для оптимізації розташування контейнерів з готовою продукцією. А також акцент у подальших рекомендацій було зроблено на скороченні часових витрат, що позитивно відобразиться на ефективності операційної діяльності виробництва.

Отже, базою для дослідження було обрано ТОВ «СЛОУ ФУДЗ», компанія, яка займається виготовленням, продажом та доставкою корисних кондитерських виробів та програм харчування. Проаналізувавши організаційно-економічний стан підприємства, можемо зазначити, що з кожним роком фінансові результати компанії зростають, а отже й попит на їхню продукцію також. Це може бути пов'язано з активною тенденцією у світі на здоровий спосіб життя, здорове та

збалансоване харчування, екологічне споживання, і це підтверджують дані світового та українського ринку харчування. Компанія YARO тренд-сеттер у сфері правильного харчування на українському ринку. З кожним роком з'являється все більше компаній, які хочуть зайняти цю саму нішу.

Відповідно до горизонтального аналізу основних показників діяльності ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» можемо побачити, що постійно збільшуються виручка від продажу та собівартість продукції. Це пов'язано з постійним збільшенням обсягів виробництва та розширенням клієнтської бази компанії, а отже і реалізації продукції. Собівартість продукції також збільшується за рахунок нової біорозкладної упаковки, яка значно дорожче звичайної, але вона позитивно вплине на бренд компанії, лояльність клієнтів та зовнішнє середовище. Загалом можна зробити висновок, що фінансовий стан бізнес-організації задовільний.

Опираючись на дані досліджень по світовому ринку та українському ринку, можемо сказати, що досліджувана компанія як раз дотримується тих тенденцій та аналізує тренди, які вже є на ринку та які будуть у найближчому майбутньому. Тобто компанія головний фокус спрямовує на здорове харчування, для ринку веганської продукції, що також сприяє розвитку цього ринку в Україні, популяризує здорове харчування та корисні смаколики, що не шкодять організму, а також намагається розширитись на інші ринки світу, де цей напрям вже доволі дуже популярний і це буде розповсюджуватись та зростати по всьому світу.

Швидке зростання попиту на продукцію ТОВ «СЛОУ ФУДЗ» зумовлює його потребу в постійному збільшенні обсягів виробництва кондитерських виробів. Однією з цілей компанії є збільшення обсягу виробництва в 3 рази, так як зараз пропускна здатність компанії працює на 50-60%. Під час аналізу функціонування виробничої підсистеми було проведено оцінку ефективності операційних процесів та діагностика проблемних зон. Так було виявлено перелік вузьких місць, що спричиняють сповільнення виконання процесів. До них відноситься ручне нарізання цукерок, ручне випікання деяких видів печива, варіння карамелі в кухонній каструлі, погано організовані процеси між нічною та денною змінами,

що призводить до втрати часу денної зміни, хаотичний розподіл обов'язків та процесів між кондитерами на зміні та інше. Було виділено три основних напрямки для покращення операційних задач:

- Автоматизація ручної праці (купівля варочного котла для виготовлення карамелі та тістомішалки);
- Оптимізація завантаження виробничої системи протягом доби (робочий графік денна/нічна зміна – перерозподіл задач);
- Скорочення технологічних операцій (перехід до закупівлі дропсів, відмова від власного виробництва).

Проаналізувавши всі наявні проблеми, було наведено перелік пропозицій для вирішення проблем в операційній діяльності виробничого відділу ТОВ «СЛОУ ФУДЗ», а саме аналіз виробничих процесів денної та нічної зміни та делегування деяких процесів, розробка нових методичних матеріалів для теоретичного вивчення діяльності у виробничому цеху для стажерів, організація навчання для робочих нічної зміни, закупка нового обладнання (варочний котел для карамелі, відсаджувальна машина для печива), перехід на безперервне виробництво деяких видів цукерок та печива. Був прорахований економічний ефект для компанії, проаналізовані ризики впровадження рекомендацій, створено матрицю відповідальності по реалізації всіх заходів.

Так, проаналізувавши український ринок термостабільних дропсів для використання їх приготуванні печива, компанія вибрала підрядника Bestwayfoods, де технологія приготування, якість продуктів та цінності компанії збігаються з цінностями «YARO». Ціна за кілограм дропсів по ринку вище середньої та складає 300 грн., що за підрахунками, для виготовлення 1000 штук печива потрібно близько 8 кг дропсів та 2400 грн. Це на 712 грн. більше ніж виготовлення дропсів власними силами, але використання покупного аналогу зекономить виробництву приблизно 1,5 години на їх виробництво за зміну та вивільне 3 працівників.

Щодо проблеми варіння карамелі, то найкращим варіантом для збільшення обсягу виробництва буде придбання котла італійського виробника по об'єму

готового продукту, по зручності у використанні та технічним характеристикам. Найбільший недолік варочного котлу це його ціна та габарити, так як виробниче приміщення наразі дуже маленьке, тому потрібно буде робити перестановку, аби весь інвентар та кухонні прилади були зручно розміщені. Придбання даного пристрою є доцільним, так як карамель це інгредієнт в ключових позицій цукерок, які займають велику частку в структурі продажів. Фінансування можливо здійснювати за рахунок внутрішніх обігових коштів компанії.

Для шоколадного вівсяного печива найкращий варіант – це автоматизація процесу замішування тіста, придбавши тістомішалку. Видно, що формовка печива займає найбільшу частину часу, тому щоб автоматизувати також цей процес потрібно придбати відсаджувальну чи розкаточну машину для печива. Це дозволить скоротити час на виготовлення печива в ручну в 8 разів (до 30 хвилин замість 4 годин).

Економічний ефект ми порахували на прикладі 4 видів найбільш популярних цукерок, де головним інгредієнтом є карамель, кокосова стружка, шоколадні дропси. Отже, дохід позиції печива "Choco Cookies" може потенційно збільшитися в 6 разів після впровадження пропозицій, печива «Choco drops» – 1,5 рази, цукерок «Солона карамель» – в 2 рази, цукерок «Coco&Caramel» – в 2,5 рази.

Отже, автоматизація виробничих процесів на пряму впливає на час затрачений на виготовлення продукції, а також на об'єм, який може збільшитись в декілька разів. Ці показники отримані при умові, що за допомогою автоматизованих приладів кондитери будуть використовувати час на виготовлення тих самих позицій, але ці показники та цифри можуть мінятись в залежності від виду печива або цукерок, які потрібні за планом. Тобто об'єм та дохід можуть збільшитись за рахунок виготовлення іншої частини продукції.

Для цих та інших із запропонованих рекомендацій буде назначений свій керівник, який буде відповідати за процес втілення ідеї, виконавці, які будуть

реалізовувати ці проекти та керівництво, яке буде затверджувати та перевіряти результати впровадження.

Отже, врахувавши всі ризики, недоліки та переваги проекту, можна зазначити, що використання зазначених рекомендацій призведе до підвищення пропускної здатності виробництва та як наслідок збільшення об'єму виробляємої продукції для виходу на нові ринки та для співробітництва з новими партнерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент 2020: виклики та перспективи: Зб. Матеріалів Міжнародної студентської наукової конференції [Електронний ресурс]. – К.: КНЕУ, 2020. — 230 с. Режим доступу до ресурсу: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34745/Ep630_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Менеджмент: виклики та перспективи: Зб. матеріалів Міжнародної студентської наукової конференції [Електронний ресурс]. — К.: КНЕУ, 2021. — 181 с. Режим доступу до ресурсу: <https://drive.google.com/file/d/1V2F0mcIyxycJi1gUMAEJzcZeoOvbo0S8/view>
3. Стаднюк Т. Особливості методики аналізу фінансових результатів діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Тетяна Стаднюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2016-01-127-132>.
4. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с. ISBN 978-611-01-0304-6
5. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. — К. : КНЕУ, 2016. — 197 с. — (Серія «MBA-studio»).
6. Економіка підприємства: Навч. посібник / уклад. Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. — Київ: НаУКМА, 2018. — 343 с.
7. Madhuri Thakur. Operating Activities [Електронний ресурс] / Madhuri Thakur – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wallstreetmojo.com/operating-activities/>.
8. Стерлигова, А. Н. Управление операционной средой организации [Текст] : учебное пособие / А. Н. Стерлигова. — М.: 2012. — ISBN <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/4kljf22213/direct/89016850>

9. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. - К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 177 с.

10. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Операційний менеджмент)» для студентів всіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)) / В. В. Гриненко, М. А. Браташ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 130 с.

11. Пак Н. Т. Виробничий та операційний менеджмент / Пак Н. Т. – 2018.
<https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/%d0%9e%d0%bf%d0%b5%d1%80%d0%92%d0%b8%d1%80%d0%9c%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%9a%d0%be%d0%bd%d1%81%d0%bf%d0%b5%d0%ba%d1%82.pdf>

12. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти із технічних спеціальностей / Укл. Кучер М.М. – Кам'янське: ДДТУ, 2017. – 153 с.

13. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. посіб. /Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. — К. : КНЕУ, 2016. — 197 с. — (Серія «МВА-studio»).

14. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства* / Ситник Г. В., Архіпов Н. М. // Проблеми економіки. – 2018. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-223_230.pdf

15. ADAM HAYES. Operational Efficiency [Електронний ресурс] / ADAM HAYES. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/o/operationalefficiency.asp>.

16. Готвянська А. С. ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЕКОЛОГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ТЕМПІВ ЗРОСТАННЯ БІЗНЕСУ [Електронний ресурс] / А. С. Готвянська. – 2020. – Режим доступу до

ресурсу:

<https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4150/1/%D0%93%D0%BE%D1%82%D0%B2%D1%8F%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D0%90.%D0%A1..pdf>.

17. What is operational efficiency? [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/operations/operational-efficiency/3-critical-factors-operational-efficiency>.

18. Kerzner H. Project Management 2.0: Leveraging Tools, Distributed Collaboration, and Metrics for Project Success [Електронний ресурс] / Harold Kerzner // John Wiley & Sons. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://books.google.de/books?id=BR3uBQAAQBAJ&dq=types+of+projects+in+project+management+fast+winner+additional+6-12+months&hl=ru&lr=>.

19. Key Performance Indicators, KPI [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi>.

20. Бучинський М.Я., Горик О.В., Чернявський А.М., Яхін С.В. ОСНОВИ ТВОРЕННЯ МАШИН / [За редакцією О.В. Горика, доктора технічних наук, професора, заслуженого працівника народної освіти України]. – Харків : Вид-во «НТМТ», 2017. — 448 с.
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96.

21. Продуктивність праці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96.

22. Mohd Javaid, Abid Haleem, Raju Vaishya, Shashi Bahl, Rajiv Suman, Abhishek Vaish. Industry 4.0 technologies and their applications in fighting COVID-19 pandemic, Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews, Volume 14,

Issue 4, 2020, Pages 419-422, ISSN 1871-4021.
<https://doi.org/10.1016/j.dsx.2020.04.032>.

23. Mark Crawford. 7 Examples of Lean Manufacturing in Action [Електронний ресурс] / Mark Crawford. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.asme.org/topics-resources/content/7-examples-of-lean-manufacturing-in-action>.

24. Beata Mrugalska, Magdalena K. Wyrwicka, Towards Lean Production in Industry 4.0, Procedia Engineering, Volume 182, 2017, Pages 466-473, ISSN 1877-7058. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.135>.

25. Мазнів Г. Є. Визначення передумов та оцінка перспектив впровадження прогресивних систем оперативного управління на підприємствах України [Електронний ресурс] / Г. Є. Мазнів, О. В. Корнієцький, О. В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.khntusg.com.ua/handle/123456789/3880>.

26. Greg Jacobson. Real Life Examples of the 7 Wastes of Lean (Plus 1) [Електронний ресурс] / Greg Jacobson. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.kainexus.com/improvement-disciplines/lean/7-wastes-of-lean/real-life-examples>.

27. Mohd Ghazali Maarof, Fatimah Mahmud, A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises, Procedia Economics and Finance, Volume 35, 2016, Pages 522-531, ISSN 2212-5671, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00065-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00065-4).

28. Oleghe Omogbai, Konstantinos Salonitis, The Implementation of 5S Lean Tool Using System Dynamics Approach, Procedia CIRP, Volume 60, 2017, Pages 380-385, ISSN 2212-8271, <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.01.057>.

29. Rajat W. Overview on Kanban Methodology and its Implementation [Електронний ресурс] / W. Rajat, R. Laukik, T. Pravin // International Journal for Scientific Research & Development| Vol. 3, Issue 02. – 2015. – Режим доступу до ресурсу:

https://www.academia.edu/36788281/NCRTME_2018_IMPLEMENTATION_OF_KANBAN_SYSTEM_FOR_INVENTORY_MANAGEMENT_FOR_ASSEMBLY_LINE?from=cover_page

30. Jonathan Trout. Lean Manufacturing Explained [Электронный ресурс] / Jonathan Trout – Режим доступа до ресурсу: <https://www.reliableplant.com/Read/30267/lean-manufacturing-techniques>.

31. Ben Mulholland. 9 Lean Manufacturing Principles to Kill the Jargon and Get Quality Results [Электронный ресурс] / Ben Mulholland. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.process.st/lean-manufacturing-principles/>.

32. Valerio D. The Rise of the Just-in-Time Workforce: On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the Gig-Economy [Электронный ресурс] / de Stefano Valerio. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/cllpj37&div=34&id=&page=>.

33. Jeong W, Chang S, Son J, Yi J-S. BIM-Integrated Construction Operation Simulation for Just-In-Time Production Management. *Sustainability*. 2016; 8(11):1106. <https://doi.org/10.3390/su8111106>

34. Vinod, M., Devadasan, S.R., Sunil, D.T. *et al.* Six Sigma through Poka-Yoke: a navigation through literature arena. *Int J Adv Manuf Technol* **81**, 315–327 (2015). <https://doi.org/10.1007/s00170-015-7217-9>

35. Гранько О. Что такое Пока Yoke? [Электронный ресурс] / Ольга Гранько. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://worksection.com/blog/poka-yoke.html>.

36. SAM LOMBARDI. 4 GOOD EXAMPLES OF COMPANIES THAT USE LEAN MANUFACTURING [Электронный ресурс] / SAM LOMBARDI – Режим доступа до ресурсу: <https://refinedimpact.com/4-good-examples-of-companies-that-use-lean-manufacturing/>.

37. СЛОУ ФУДЗ [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40135643/.

38. Кухня Eat it [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://yaro.turumburum.com/ru/blog/kuhnya-eat-it>.

39. Безпека насамперед - правила роботи YARO під час Covid-19 [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://yaro.ua/blog/novosti/bezopasnost-prezhde-vsego-pravila-raboty-yaro-vo-vremya-covid19>.

40. Рынок вегетарианской продукции — перспективы развития [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://ssnab.ru/news/rynok-vegetarianskoy-produktsii-perspektivy-razvitiya-v-rossii-i-za-rubezhom/>.

41. Станислав Войтович. Веганские продукты: дань моде или перспективная ниша? [Электронный ресурс] / Станислав Войтович. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://biz.nv.ua/experts/veganskoe-myaso-veganskie-produkty-v-ukraine-rynok-i-perspektivy-razvitiya-poslednie-novosti-50182012.html>.

42. Исследование: 65,3% граждан Украины готовы перейти на продукты растительного происхождения [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://zn.ua/UKRAINE/issledovanie-65-3-hrazhdan-ukrainy-hotovy-perejti-na-produkty-rastitelnoho-proiskhozhdenija.html>.

43. «Сырьевая матрица» – инструмент для построения меню «с умом» [Электронный ресурс] // PROFI-SOFT. – 309. – Режим доступа до ресурсу: <https://profi-soft.kz/articles/syrevaya-matritsa-instrument-dlya-postroeniya-menyu-s-umom/>

44. Мальтитол сахарозаменитель [Электронный ресурс] // Магазин Домашний Пекарь. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <http://dom-pekar.com.ua/produkt/4082>.

45. НП «Экологический союз» и Экобюро GREENS при поддержке Совета министров Северных стран. КАК ПОКУПАТЕЛИ ВЫБИРАЮТ ЭКОТОВАРЫ? [Электронный ресурс] / НП «Экологический союз» и Экобюро GREENS при поддержке Совета министров Северных стран. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/issledovanie-kak-potrebiteli-vybirayut-ekotovary-2018.pdf>.

46. Chiarini, A., Baccarani, C. and Mascherpa, V. (2018), "Lean production, Toyota Production System and Kaizen philosophy: A conceptual analysis from the perspective of Zen Buddhism", *The TQM Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 425-438. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0178>
47. Butollo F., Jürgens U., Krzywdzinski M. (2019) From Lean Production to Industrie 4.0: More Autonomy for Employees?. In: Meyer U., Schaupp S., Seibt D. (eds) *Digitalization in Industry*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28258-5_3
48. Amine Belhadi, Fatima Ezahra Touriki & Said El Fezazi (2018) Benefits of adopting lean production on green performance of SMEs: a case study, *Production Planning & Control*, 29:11, 873-894, DOI: 10.1080/09537287.2018.1490971
49. Tortorella, G.L., Giglio, R. and van Dun, D.H. (2019), "Industry 4.0 adoption as a moderator of the impact of lean production practices on operational performance improvement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 39 No. 6/7/8, pp. 860-886. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0005>
50. Вінюкова О. Б. РИНОК ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ [Електронний ресурс] / О. Б. Вінюкова, Г. А. Чугрій // ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.organic-platform.org/xmlui/bitstream/handle/data/142/12f.pdf?sequence=3>.
51. Блажей І. О. ЗНАЧЕННЯ ЕСТЕТИЧНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ПРИ ПРОСУВАННІ ЕКО-ПРОДУКЦІЇ [Електронний ресурс] / І. О. Блажей // Збірник тез доповідей XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 14–15 травня 2020 року). – 2020., 46-47 с. – Режим доступу до ресурсу: https://www.wunu.edu.ua/pdf/rmv/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%80%D0%BC%D0%B2_20.pdf#page=46.
52. Олена П. ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ УКРАЇНИ [Електронний ресурс] / Пахомська Олена // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IX

Міжнар. наук.-практ. конф.. – 2021., 219-226 с. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.vtei.com.ua/doc/2021/1416092021/3.pdf#page=219>.

53. Боєнко О. Ю. ВИКОРИСТАННЯ ЕКО-БРЕНДИНГУ ВІТЧИЗНЯНИМИ ТОВАРОВИРОБНИКАМИ [Електронний ресурс] / О. Ю. Боєнко // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. №2 (21), 2019. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/8-Stattia_Boienko-O.Iu.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Види операційних процесів

Класифікаційна ознака	Операційний процес	
	Різновид	Коментар
Спосіб впливу на предмети праці	Технологічний	Здійснюється за безпосередньої участі людини; потребує витрат часу та ресурсів
	Природний	Діють винятково природні сили; потребує суто часових витрат
Характер впливу здійснюваного на предмети праці	Технологічний	Безпосередньо пов'язаний з перетвореннями предметів праці на продукти
	Контрольний	Здійснюється для визначення рівня відповідності продукції (послуги) технічним та іншим умовам і вимогам
	Транспортувальний	Включає доставляння заготовок та інструменту до робочого місця, а також переміщення предметів праці впродовж усього виробничого циклу
	Зберігальний	Складування та зберігання запасів сировини та матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції
Характер зв'язку «множина вхідних матеріальних ресурсів – множина кінцевих результатів»	Синтетичний	З кількох видів матеріальних ресурсів отримують єдиний кінцевий продукт
	Аналітичний	З одного вхідного ресурсу отримують кілька різновидів готової продукції
	Прямий	З єдиного виду матеріального ресурсу створюється один вид продукції
Характер перебігу в часі	Неперервний	Не має чітко визначених часових обмежень; притаманний виробництву продукції, що не має сталого об'єму та форми (сипкі, рідкі, газоподібні речовини)
	Дискретний	Притаманні циклічність і наявність перерв у часі за організаційно-технологічним ланцюжком його виконання (випуск приладів, одягу тощо)

Продовження таблиці А.1

Рівень механізації	Ручний	Виконується безпосередньо працівником без застосування машин і механізмів
	Машинно-ручний	Виконується працівником за допомогою машин і механізмів
	Частково автоматизований	Виконується машинами під наглядом працівника
	Комплексно автоматизований	Виконується без участі працівника спеціальними машинами (роботами) за попередньо розробленою програмою з використанням комп'ютерної техніки
Призначення та мета здійснення процесів	Основний	Безпосередня зміна форми, стану, властивостей та інших характеристик предметів праці для створення продукту, що є метою роботи даної операційної системи
	Допоміжний	Передбачає виготовлення продукції, що використовується на самому підприємстві для ефективного здійснення основних процесів
	Обслуговуючий	Пов'язаний з розміщенням, зберіганням, транспортуванням сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції та здійснюється в межах складського господарства або транспортних підрозділів

Таблиця Б.1 – Номенклатура кондитерських виробів ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

№	Номенклатурна група	Номенклатурна одиниця	Ціна
1	Цукерки	Sweet box	369,00₴
2		Набір цукерок Chia&Choco	220,00₴
3		Coco Bar	89,00₴
4		Double Cocoa	220,00₴
5		Mango&Nut Fusion	220,00₴
6		Marzipan	199,00₴
7		Coco Bar Showbox	502,00₴
8		Coco Bar Box	319,00₴
9		Солона карамель	89,00₴
10		Амарант	99,00₴
11		Солона карамель Showbox	502,00₴
12		Coco&Caramel Cookie	99,00₴
13		Old school Peanut	119,00₴
14		Old school Peanut Showbox	635,00₴
15		Coco&Caramel Cookie Showbox	625,00₴
16	Цукерки	Амарант Showbox	546,00₴
17		Coco&Caramel	105,00₴
18		Coco&Caramel Showbox	569,00₴
19		Солона карамель Мигдаль	99,00₴

Продовження таблиці Б.1

20		Солона карамель Мигдаль Showbox	546,00₴
21	Горіхи в шоколаді	Фундук в коробі	84,00₴
22		Мигдаль в солоному шоколаді	99,00₴
23		Фундук в карамелі та каві	99,00₴
26	Печиво	Вівсяне Classic	105,00₴
27		Вівсяне Classic Showbox	625,00₴
28		Вівсяне мигдаль	105,00₴
29		Вівсяне мигдаль Showbox	625,00₴
30		Пиріг тертий ягідний	199,00₴
31		Пиріг Штрейзель	159,00₴
32		Choco cookies	105,00₴
33		Choco cookies Showbox	625,00₴
34		Choco Drops	105,00₴
35		Choco Drops Showbox	625,00₴
36		Vegan Пахлава	258,00₴

Таблиця Б.2 – Номенклатура готових страв ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

2	Номенклатурна група	Номенклатурна одиниця	Ціна
1	Страви	Вінегрет з авокадо	209,00₴
2		овочеві котлети з соусом песто	169,00₴
3		вівсяна каша з чорницею	209,00₴
4		Піцца YARO	349,00₴
5		Млинці з маком	209,00₴
6		Vegan Protein цезар	209,00₴
7		Фреш-Роял зелений з авокадо	199,00₴
8		Фреш-Роял барбекю	199,00₴
9		Червоний рис з соєвою спаржею	199,00₴
10		Гречана булочка	40,00₴
11	Гранола та снеки	Хлібці льняні з кабачком	99,00₴
12		Хлібці спельтові з розмарином	99,00₴
13		Гранола з зеленою гречкою керб та банан	139,00₴
14		Гранола з зеленою гречкою льон та кориця	130,00₴
15		Вівсяний кранч на кокосових вершках	199,00₴
16		Горіховий кранч Чоко	168,00₴
17	Десерти та випічка	Веган Наполеон цілий	890,00₴
18		Веган торт пражський	890,00₴
19		Набір цукерок Old School original	259,00₴
20		Набір цукерок Chia&Choco	220,00₴
21		Лимонна тарта	139,00₴
22		Вівсяний кранч вишня та йогурт	209,00₴
23		Яблуневий трайфл	139,00₴
24		Marzipan	199,00₴
25		Веган Наполеон	159,00₴
26		Веган торт пражський	159,00₴

Продовження таблиці Б.2

27		Чорничний десерт	169,00₴
28		Чіа пудинг манго	149,00₴
29	Смузі	Лісова чорниця	99,00₴
30	Смузі	Полуничні вершки	119,00₴
31		Манго + Грейпфрут	99,00₴
32		Цілющий льон	93,00₴
33		Авокадо + Яблуко	109,00₴
34		Чіа + Груша	109,00₴
35		Fresh Time	99,00₴
36		Mango + Camu Camu	119,00₴
37		Полуничний йогурт	99,00₴
38		Мигдальна слива	99,00₴
39		Спіруліна Мікс	99,00₴
40	Напої	Shot Elixir Digestive	59,00₴
41		Shot Elixir Ginger	59,00₴
42		Shot Elixir Lemon	59,00₴
43		Celery Juice	199,00₴
44		Гречишний Чай	250,00₴
45		Shot Elixir Immunity	59,00₴
46		Green Detox	199,00₴

Таблиця Б.3 – Нехарчові товари ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»

№	Номенклатурна група	Номенклатурна одиниця	Ціна
1	Мерч	Сумка-трансформер коралова, блакитна, лілова	1 800,00₴
4	Подарункові сертифікати	Подарунковий сертифікат	500,00₴
5		Подарунковий сертифікат	1 000,00₴
6		Подарунковий сертифікат	2 000,00₴
7		Подарунковий сертифікат	5 000,00₴

Додаток В

Приклад калькуляційної картки на прикладі цукерки Солонка карамель

Кухонне виробництво

Форма по 0903102
УКУДКАЛЬКУЛЯЦІЙНА 00000001854
КАРТКА №18.08.2020Найменування страви Цукерка - Солонка карамель 1 штНомер за збірником
рецептур

№ п/п	Продукти			Ціна,	Норма	Сума,
	Найменування	Код	Одиниця виміру			
1	НФ цукерка Солонка карамель без глазури 15 гр	000002385	шт		1,0000	
2	Фінікова паста	000002873	кг	60,00	0,0090	0,54
3	НФ Арахісова паста для СК	000000279	кг		0,0060	
4	НФ Паста арахісова	000004109	кг		0,0048	
5	Горіх арахіс чищений	000000016	кг	61,00	0,0048	0,29
6	Масло какао преміум (дропси)	000000660	кг	255,00	0,0012	0,30
7	Сіль рожева	000000052	кг	67,02	0,0001	0,01
8	Плівка флоу-пак "Цукерка солонка карамель 18г"	000002257	г	180,36	0,0005	0,00
9	НФ Глазур (кероб)	000000280	кг		0,0035	
10	Кероб	000000023	кг	50,00	0,0016	0,08
11	Масло какао	000000037	кг	210,00	0,0019	0,39
12	Лецитин соняшниковий	000001952	кг	784,36	0,0000	0,02
Загальна вартість набору продуктів на страв,						1,63
Ціна продажу однієї порції,						23,00
Вихід у готовому вигляді однієї страви, грам						0,018
Завідувач виробництвом						
Калькуляцію склав						
ЗАТВЕРДЖУЮ Керівник закладу (підприємства)						

Таблиця Г.4 – Обов'язки працівників зони миття

Обов'язки працівників зони миття	
Назва	Пояснення
Обладнання	
Холодильна вітрина(1,2,3)	Скляні двері, ущільнювач, решітки, внутрішня частина, зовнішня частина(дезінфекція). ●
Морозильна камера(шокова)	Двері, ущільнювач, внутрішня частина, зовнішня частина(дезінфекція). ●
Індукційна плита(1 комфорка)	Зовнішня частина.
Індукційна плита(4 комфорки)	Зовнішня частина, внутрішня частина(духова шафа).
Жарова шафа "Розелла"(1,2)	Зовнішня частина, внутрішня частина.
Витяжний зонт(1,2)	Зовнішня частина, внутрішня частина(отвори).
Дегідратор	Зовнішня частина, внутрішня частина.
Дражеражна машина	Зовнішня частина, внутрішня частина(дезінфекція). ●
Кондиціонер(1,2,3,4,5)	Зовнішня частина, внутрішня частина(сітка).
Мікрохвильова піч(1,2)	Зовнішня частина, внутрішня частина, скляна тарілка(дезінфекція). ●
Заламіновані специфікації	Зовнішня частин(дезінфекція). ●
Осушувач повітря(1,2,3,4)	Зовнішня частина, внутрішня частина(видалити воду).
Загальне прибирання та дезінфекція	
Стіни	Зовнішня частина.
Підлога	Поверхня підоги, шви, в кутах біля стін(для очищення підлоги). ●
Стічні трапи	Зовнішня частина, внутрішня частина.
Столи	Ніжки, полиці, внутрішня частина(прибирання під поверхнею, дезінфекція). ●
Двері	Зовнішня частина(дезінфекція ручок) ●
Полиці(шпильки)	Зовнішня частина(дезінфекція тільки в чистих зонах). ●
Мийні ванни	Зовнішня частина(дезінфекція кранів). ●
Смітєві баки	Зовнішня частина, внутрішня частина(дезінфекція). ●
Дезінфікуючі килими	Зовнішня частина, внутрішня частина(дезінфекція БланідаС).
Завдання та обов'язки	
1. Прибирає в цехах та інших виробничих приміщеннях відходи виробництва і сміття.	
2. Витирає пил, підмітає і мие вручну підлогу, сходи, сходові марші та площадки, вікна, стіни, стелі у виробничих приміщеннях.	
3. Готує різні мийні та дезінфікуючі розчини для миття підлоги, стік, вікон та стель.	
4. Транспортє відходи й сміття з виробничих приміщень до встановленого місця.	
5. Чистить та дезінфікує смітєві баки.	
6. Прибирає та дезінфікує туалети, душові, гардеробні та інші місця загального користування на виробництві.	
Одержує мийні засоби, інвентар та витиральні матеріали.	
Виконує доручення старшого зміни.	

Обов'язки працівників зони миття	
Назва	Пояснення
Обладнання	
М'ясорубка	Замочування ● +(дезінфекція)
Сокодавка цитрусова	Замочування ● +(дезінфекція)
Кутер	Основна частина(щітка+волога ганчірка), спеціальна кастриля(замочування)+(дезінфекція). ●
Планетарний міксер	Основна частина, металева частина(замочування ● (дезінфекція)).
Тістоміс(обладнання)	Замочування ● +(дезінфекція).
Каво-машина	Всі деталі.
Блендер "Blandtec"	Основна частина, чаша(замочування ● -(дезінфекція))
Контейнери(кришки)	Замочування ● +(дезінфекція)
Електронний інвентар	Чистка щіткою та вологою ганчіркою.
Глазурувальна лінія	Пересувна лінія.
Інвентар	Замочування ● -(дезінфекція).
Форми	Замочування ● +(дезінфекція).
Кастрилі	Замочування ● +(дезінфекція).
Решітки кондиціонера	Замочування ● +(дезінфекція).
Миски	Замочування ● +(дезінфекція).
Завдання та обов'язки	
1. Мие столовий та кухонний посуд, прибори, підноси, інвентар, інструменти, тару із застосуванням мийних та дезінфікуючих засобів.	
2. Робить спеціальні мийні розчини.	
3. Очищає посуд від залишків їжі.	
4. Сушить посуд, прибори, підноси.	
5. Доставляє чистий посуд, прибори, підноси на місця їх зберігання	
6. Прибирає приміщення, в якому розташоване обладнання мийки, та утримує його в належному санітарному стані.	
7. Виконує доручення старшого зміни.	

Таблиця Г.5 – Таблиця ідентифікації інвентаря кольором

Ідентифікація інвентаря кольором	
1 - синій	– коридор, складські приміщення, кабінет персоналу, інші не виробничі ділянки;
2 - зелений	– виробнича ділянка;
3 - червоний	– сан.вузол;
4 - жовтий	– прибиральний інвентар, сміттєві баки.
Призначення хімічних засобів	
KAY MULTI-SURFACE & GLASS CLEANER (аквамариновий ●)	- для скла.
KAY HEAVY-DUTY DEGREASER (фіолетовий ●)	- для видалення жиру.
KAY QUARRY TILE FLOOR CLEANER (зелений ●)	- для очищення підлоги.
SOLIDSENSE SANITIZER (рожеий ●)	- для дезінфекції непористих твердих поверхонь, кухонне начиння, каструлі, сковороди та обладнання.
EPICARE 5C (прозорий)	- мило для миття рук.
DURASHIELD HAND LOTION (кремовий ●)	- зволожувач шкіри.
CAPITAL MULTIPURPOSE CONCENTRATE (темно-рожевий ●)	- для миття посуду.
KAY SURFACE SANITIZER (червоний ●)	- для дезінфекції поверхонь(час експозиції 3 хвилини).
Бланідас 300 (у вигляді порошку)	- для дезінфекції дезінфікуючих килимків.
03-ALCODES® (прозорий)	- для дезінфекції(час експозиції 15 секунд).

Журнал контролю миття рук за 16 жовтня 2021 р.

16

Журнал контролю миття рук

№п/п	ФІО	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	00:00	01:00	02:00	03:00	04:00	05:00	06:00	07:00
1	Проценко Леша																								
2	Попов Жена																								
3	Барышовец Саша																								
4	Окерешко Андрей																								
5	Чиж Игорь																								
6	Ардагьянова Лена																								
7	Бистрицкий Ярослав																								
8	Бояришсаа Пера																								
9	Тертишник Настя																								
10	Волова Руслан																								
11	Коваленко Аня																								
12	Коваль Коля																								
13	Макарець Ліза																								
14	Осмоловський Саша																								
15	Скороход Діана																								
16	Старченко Тана																								
17	Степанюк Оля																								
18	Чалаяська Маріяна																								
19	Ностеренко Тана																								
20	Золотунець Алексей																								
21	Поліщук Андрій																								
22	Петров Максим																								
23	Якимец Жена																								
24	Поліщук Олег																								
25	Гальченко Алієла																								
26	Гамрашала Жена																								
27	Данюшина Карина																								
28	Дореш Олег																								
29	Кудрявцев Антон																								
30	Чемпуров Артем																								
31	Кузінський Денис																								
32	Юрченко Леоніда																								
33	Гераськина Лариса																								
34	Бурлакова Наталія																								
35	Беседа Юлія																								
36	Кочеткова Олена																								
37	Глушко Вікторія																								
38	Тищенко Лілія																								
39																									
40																									

Підпис: [Signature]

Печатка: [Stamp]

0.10

Рисунок Ж.1 – Графічна схема виробничого цеху ТОВ «СЛОУ ФУДЗ»



Форма звіту подібності



Дата звіту 1/11/2022
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок

Управління ефективністю операційної діяльності на основі впровадження інструментів ощадливого виробництва.docx

Автор

Халамейда Інна Анатоліївна

Науковий керівник

Осокіна Алла Вікторівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруковці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв	В	8
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	␣	12
Білі знаки	␣	71
Парафрази (SmartMarks)	a	130

Обсяг знайдених подібностей

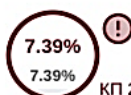
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

18400

Кількість слів



КЦ

139430

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаичний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	«Управління бізнес-процесами на підприємстві» 6/1/2021 V. N. Karazin Kharkiv National University (KGNU) (Каразінська школа бізнесу - кафедра управління та адміністрування)	107	0.58 %
2	https://yaro.ua/blog/novosti/bezopasnost-prezhde-vsego-pravila-raboty-yaro-vo-vremya-covid19	102	0.55 %
3	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/41624/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2020_073_%D0%94%D0%B0%D1%86%D1%8E%D0%BA%20%D0%92.%D0%93.pdf	100	0.54 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Халамейда Інна Анатоліївна

Назва роботи: Управління ефективністю операційної діяльності на основі впровадження інструментів ощадливого виробництва.docx

Науковий керівник: Осокіна Алла Вікторівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 11.6

Коефіцієнт подібності 2: 7.4

Тривога: 8

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

☒ виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні джерела, етика посилань дотримана. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту.

«12» січня 2022 р
(дата)


(підпис)

к.е.н., доц. Осокіна А.В.
(П.І.Б.)

Тези за підсумками участі в конференції «Менеджмент 2020: виклики та перспективи»

Титульна сторінка збірника

Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана» / SHEI "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"

МЕНЕДЖМЕНТ 2020: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT 2020: CHALLENGES AND PROSPECTS

Збірник матеріалів / Proceedings

Міжнародної студентської наукової конференції /
International Student Scientific Conference

м. Київ / Kyiv
18 листопада 2020 р. / November 18, 2020



Сторінка змісту із зазначенням публікації

Недосип Валерія ВПЛИВ ПОЗИТИВНИХ ТА НЕГАТИВНИХ ЕМОЦІЙ НА УСПІШНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ / Valeriia Nedosyp THE INFLUENCE OF POSITIVE AND NEGATIVE EMOTIONS ON THE SUCCESS OF HUMAN ACTIVITY	160
Піскун Єлизавета МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА / Piskun Elizaveta METHODICAL APPROACHES TO DIAGNOSIS OF LABOR POTENTIAL OF THE ENTERPRISE	163
Плахотник Анна УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ / Plakhotnik Anna IMPROVING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION ON THE BASIS OF THE STRATEGIC APPROACH	166
Халамейда Інна ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ / Khalameyda Inna THE ROLE OF MODERN MANAGERS IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM	170
Хлян Богдан ПРО ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ВІДБОРУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ / Khlyan Bohdan ABOUT SOME FEATURES OF SELECTION OF HUMAN RESOURCE	173
Чуменко Поліна ЛІДЕРСТВО В КОМАНДАХ: СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ / Chumenko Polina TEAM LEADERSHIP: ESSENCE AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT	176
Янчук Дарина ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ В УКРАЇНІ / Yanchuk Daryna YOUTH EMPLOYMENT IN UKRAINE	178
СЕКЦІЯ 4. ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ /	182
EXTERNAL CHALLENGES OF MANAGEMENT	
Baiashvili Beka MANAGEMENT 2020: CHALLENGES AND PERSPECTIVES	182
Kovács Csenge-Nárcisz INFLUENCERS - ONE OF THE COMPANY'S MOST ESSENTIAL STRATEGY TODAY	184
Poladashvili Ana THE CHALLENGES OF SCIENCE MANAGEMENT ECOSYSTEM	187
Tchkadua Larisa CIRCULAR ECONOMY AND BUSINESS OPPORTUNITIES	190
Браїла Денис ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ / Braila Denys SPECIFICITIES OF SMALL BUSINESS CRISIS MANAGEMENT	192
Воронюк Світлана «WORK FROM HOME»: ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / Vroniuk Svitlana WORK FROM HOME: THE CHALLENGES OF MODERN MANAGEMENT	196
Гаврилюк Ярослав УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ / Gavrilyuk Yaroslav MANAGEMENT OF FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES AT THE ENTERPRISE	199

Халамейда Інна,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
khalameyda_inna@kneu.edu.ua
науковий керівник: **Осокіна А.В.**,
доцент, кандидат економічних наук

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОГАНІЗАЦІЙ

Khalameyda Inna

THE ROLE OF MODERN MANAGERS IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM

Актуальність. Актуальність даної теми зумовлена тим, що галузь управління людськими ресурсами давно вийшла за межі простого адміністрування (ведення економічного обліку персоналу, вистежування його результатів та регулювання трудових відносин). Сьогодні дуже важливо вміти правильно підібрати персонал до команди, навчати та мотивувати його до розвитку та поліпшення власної роботи, адже людські ресурси в будь-якій організації є одним з найбільших капіталовкладень. Тому успішність компанії напряму залежить від правильно організованого процесу керівником у цій системі людських ресурсів.

Постановка проблеми. Основою управління стає людський аспект, оскільки будь-яка проблема – це організаційна проблема управління людськими ресурсами, таке управління ґрунтується на уявленні про те, що в умовах зростання глобальної конкуренції найважливішим фактором національної конкурентоспроможності стають висококваліфіковані та мотивовані людські ресурси.

Згідно з одним із напрямків економічної теорії — поведінковою економікою, людині природньо поводити себе ірраціонально та егоїстично, вона переважно ставитиме свої інтереси та переконання вище за цілі організації, в якій працює, тому компанія не може досягати найвищих результатів через це. Економіст Деніел Канеман присвятив життя вивченню питанню впливу суб'єктивного мислення на економічні вчинки осіб [1].

Поведінкові аспекти управління, лідерства та корпоративну культуру як поняття та інструменти ефективного менеджменту підприємства у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як Е. Шейн, У. Гібсон, Т. Алексєєв, Ю. Давидов, В. Кравченко, Д. Койл, П. Ленсіоні, М. Бакінген, К. Коффман, Т. Кицак, А. Маслов, Б. Мільнер, М. Портер, Т. Пітерс та ін.

Результати дослідження. Аналізуючи зазначених авторів, наукових діячів, економістів, можна виділити ключові тези, які відображають ті поведінкові аспекти, які можуть забезпечити ефективну діяльність бізнес-організацій. Так, на основі напрацювань Деніела Канемана в теорії перспектив можна узагальнити, що людям характерні наступні психологічні принципи [1]:

- 1) Більша чутливість до втрат, ніж до набутків;
- 2) Нелінійне зважування ймовірностей (переоцінка та недооцінювання альтернатив);
- 3) Нераціональність порівнянь (суб'єктивна схильність до певних варіантів).

Оскільки працівник за відсутності стимулів, які перевищують його сподівання та покривають негаразди в роботі, схильний до зневірення в позиції та необхідності своєї праці — вкрай потрібно відповідально підходити до процесу мотивування діяльності людських ресурсів у будь-якій організації.

Науковець Деніел Койл впевнений: успіх групи залежить не від освіти або вмінь її учасників, а від того, як люди і їх навички взаємодіють один з одним. Він проаналізував роботу Google, Pixar та інших великих команд (навіть спецназ ВМС США) і виділив три принципи, які відповідають за «культурний код» компанії:

1. Успіх визначається не інтелектом, навичками і досвідом, а особливостями поведінки співробітників. Щоб вони розкрилися, важливо просувати ідею «ми всі - частина єдиного цілого» і створювати атмосферу безпеки.
2. У згуртованій компанії круто прокачаний навик довірчого співробітництва. А ще тут не бояться бути вразливими - тобто визнавати, що ти не всесильний, приймати конструктивну критику і допомогу.
3. Важливо створити середовище, яке постійно нагадує про спільну мету. «Нехай заяви про місію та цінності зустрічаються в 10 разів частіше, ніж здається доречним на перший погляд, - тільки так вони стануть невід'ємною частиною культури» [2].

Ще один науковець Патрик Ленсіоні докладно розбирає п'ять установок, які знищують будь-який колектив:

1. Недовіра. Команда хочемо виглядати професіоналами, а не визнавати помилки або проблеми - тому вона боїться просити допомоги, делегувати і не вміє сприймати конструктивну критику.
2. Боязнь конфлікту. Немає нічого страшного в тому, що копірайтер і таргетолог зчепилися через рекламної формулювання. Конфлікт допомагає генерувати рішення.
3. Безвідповідальність. Це коли люди бояться ризикувати і відповідати за помилки. Прораховувати наслідки потрібно, але з рішеннями краще не зволікати - це гальмує роботу.

4. Невимогливість. У слабких команд низька планка: «Якось незручно говорити копірайтеру, що в його пості купа штампів, раптом він пригадає мої помилки?».

5. Байдужість до результатів. Це коли людина ставить свою кар'єру або визнання вище спільної справи. А значить фокус з результату зміщується [3].

Говорячи про ефективність компанії, ми звикли дивитися на прибуток і рентабельність. Але Маркус Бакинґем, Курт Коффман впевнені - справа не в цифрах, а в людях і корпоративної етики. Цю ідею змогли сформулювати дослідники Інституту Геллапа. 25 років опитуючи співробітників різних фірм, вони з'ясували: прибуток залежить не від цінової політики або стратегії конкурентів, а від поведінки кожної людини. Після всього цього науковці виділили чотири ключа до ефективності команди:

1. Відбираючи співробітників, звертайте увагу на здібності, а не досвід, силу волі або розум.
2. Не розписуйте детальних інструкцій по роботі - краще чітко визначте потрібний результат і дайте підлеглому місце для маневру.
3. Зосередьтеся на сильних, а не на слабких сторонах команди.
4. Не посилайте всіх штурмувати кар'єрний Еверест. Розвиток співробітника - це пошук оптимальної для нього ролі [4].

Визнано, що ХХІ століття буде розвиватися на основі інтелекту людських ресурсів, розвиток персоналу стане головною ознакою конкурентоспроможності будь-якої організації. В ході дослідження цієї проблеми, дуже вдало ці тези підтверджують японські менеджери з управління людськими ресурсами, які пріоритетними напрямками своєї діяльності вважають такі як:

- 1) розвиток потенціалу людей - 86,6%;
- 2) розвиток групової діяльності – 47,1 %;
- 3) розвиток професіоналізму старших працівників – 42,4% [5].

Висновки. Якщо оцінити та проаналізувати ці цифри за напрямками діяльності, то доволі ясно, що країни, що передують в світі за технологіями, за поліпшенням умов праці по відношенню до персоналу, чітко ставлять собі за мету найефективніше управління людськими ресурсами задля кращих результатів та успішної роботи компанії. Беручи до уваги та використовуючи всі вище зазначені головні ідеї науковців, керівникові то його команді буде набагато легше будувати продуктивну роботу, яка буде відображатись на взаємовідносинах у колективі, а також на кращих результатах компанії в цілому. Великий успіх залежить від кожного співробітника, тому керівництву дуже важливо не забувати приділяти достатньо уваги на їх поведінку, здібності та результати.

ЛІТЕРАТУРА

1. Канеман, Деніел Мислення швидко й повільно / пер. з англ. Максим Яковлев. — К.: Наш Формат, 2017. — 480 с.

2. Культурный код. Секреты чрезвычайно успешных групп и организаций. Дэниел Койл
Издательство: "Азбука-Бизнес", — 2018.
3. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве/Патрик Ленсиони; пер. с англ. И. Э.
Коротенко. 2013 – 192 с.
4. Маркус Бакингом, Курт Коффман. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире
менеджеры делают по-другому. Перевод Д. Мухина – 2004.
5. І.В. Левицька, К.М. Попова Проблеми управління людськими ресурсами: стаття – 2008р.

Сертифікат про участь у конференції

