

**Ігор КРИСОВАТИЙ**

доктор економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва і торгівлі  
Західноукраїнського національного університету

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ**

В умовах необхідності забезпечення сталого розвитку підприємств особливої актуальності набуває пошук нових підходів до підвищення ефективності використання людських ресурсів. Одним із найбільш результативних інструментів удосконалення виробничих та управлінських процесів є система ощадливого виробництва (Lean Production), яка орієнтована на виявлення та усунення втрат, підвищення продуктивності праці та формування культури безперервного вдосконалення. Традиційно система ощадливого виробництва розглядається як комплекс управлінських принципів і методів, спрямованих на усунення операцій, які не створюють цінності для споживача. До основних джерел втрат відносять перевиробництво, очікування, зайве транспортування, надлишкову обробку, надмірні запаси, зайві рухи, дефекти продукції, а також неефективне використання людського потенціалу. Саме останній вид втрат набуває особливого значення в сучасних умовах, оскільки недостатня залученість персоналу до процесів удосконалення, ігнорування професійних компетенцій працівників та відсутність мотивації до інноваційної діяльності призводять до зниження продуктивності праці та обмежують можливості розвитку підприємства [2].

Успішність впровадження системи ощадливого виробництва значною мірою залежить від ефективності системи управління персоналом, оскільки саме працівники виступають основними носіями змін, генераторами інноваційних ідей та безпосередніми учасниками процесів удосконалення виробництва. Концепція ощадливого виробництва передбачає трансформацію ролі персоналу від виконавця окремих виробничих операцій до

активного учасника процесу створення цінності. У зв'язку з цим система управління персоналом повинна бути спрямована не лише на організацію праці, але й на розвиток компетенцій працівників, формування корпоративної культури постійних удосконалень та стимулювання інноваційної активності. Одним із найбільш поширених інструментів ощадливого виробництва є методика 5S, яка спрямована на впорядкування робочого простору, стандартизацію трудових процесів та закріплення навичок раціональної організації праці. Практичне застосування цього інструменту дозволяє скоротити непродуктивні витрати часу, підвищити рівень виробничої дисципліни, покращити умови праці та забезпечити формування прозорої системи контролю результатів діяльності персоналу [1]. Водночас ефективність впровадження 5S безпосередньо залежить від рівня підготовки працівників, їхньої готовності до змін та сформованої мотивації щодо дотримання нових стандартів роботи.

Сучасні підходи до управління персоналом в умовах ощадливого виробництва передбачають широке використання інструментів навчання та розвитку працівників. Особливого значення набувають внутрішні програми підвищення кваліфікації, наставництво, крос-функціональна взаємодія та залучення персоналу до процесів аналізу й удосконалення виробничих операцій. Такий підхід сприяє формуванню у працівників відповідальності за результати власної діяльності, розвитку навичок вирішення виробничих проблем та підвищенню рівня організаційної адаптивності підприємства. Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є впровадження ергономічного підходу до організації праці. Ергономіка розглядається не лише як інструмент покращення умов праці, але й як засіб підвищення продуктивності працівників шляхом зниження фізичного навантаження, скорочення непродуктивних рухів та мінімізації професійних ризиків. Використання методів аналізу трудових рухів, зокрема MOST (Maynard Operation Sequence Technique), OWAS (Ovako Working Assessment System) та REBA (Rapid Entire Body Assessment), дозволяє обґрунтовано визначати

резерви підвищення ефективності праці та оптимізувати організацію робочих місць [3].

Особливу увагу в системі ощадливого виробництва необхідно приділяти мотиваційному механізму. Практика провідних підприємств свідчить, що найбільш ефективними є системи мотивації, які поєднують матеріальне стимулювання з нематеріальними формами заохочення працівників до участі у процесах удосконалення виробництва. Формування системи винагород за раціоналізаторські пропозиції, участь у проєктах підвищення ефективності, досягнення встановлених показників продуктивності праці та якості продукції створює умови для посилення залученості персоналу до реалізації принципів Lean Production.

В умовах цифрової трансформації підприємств управління персоналом у системі ощадливого виробництва поступово доповнюється використанням цифрових інструментів моніторингу виробничих процесів, електронних систем навчання, автоматизованих платформ управління компетенціями та засобів аналітики трудових показників. Це дозволяє забезпечити більш високий рівень обґрунтованості управлінських рішень та оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Таким чином, впровадження системи ощадливого виробництва вимагає комплексного переосмислення підходів до управління персоналом, спрямованого на розвиток відповідних компетенцій, формування системи координації управління та мотивації працівників до ефективної праці в умовах постійного удосконалення виробничих процесів.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Díaz-Reza J.R., Mousavi S.H., Sánchez-Ramírez C., García-Alcaraz J.L. Achieving social sustainability through lean manufacturing practices: insights from structural equation model and system dynamics. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 448. P. 1414-1453. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141453>.

2. Patel B.S., Sambasivan M., Panimalar R., Krishna R.H. A relational analysis of drivers and barriers of lean manufacturing. *The TQM Journal*. 2022. Vol. 34. No. 5. P. 845-876. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2020-0296>
3. Strateanu, A.-G., M. Sandu, L. Ciornei, L. Udrea. Trends and Innovative Solutions in Smart Growth Production of Milk and Dairy Products. *Annals of «Valahia» University of Târgoviște. Agriculture*. 2023. Vol. 15. № 1. P. 35-41. DOI: <https://doi.org/10.2478/agr-2023-0008>