

УДК 005.7:005.95/.96

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.56>Семенчук Т.Б.¹

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій

Василига С.М.

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій

ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядається концепція кайдзен, як сучасна східна концепція постійного вдосконалення функціонування підприємства. Установлено, що концепція базується на постійному, безперервному процесі удосконалення, який охоплює не лише виробничі процеси, але й усю організаційну структуру підприємства, включаючи персонал підприємства. Концепція передбачає залучення до організаційних змін усього персоналу підприємства – від найвищого керівництва до звичайних працівників. З'ясовано, що концепція кайдзен є довгостроковою стратегією розвитку підприємства, що має певні цілі і використовує в процесі їх досягнення кожного окремого члена персоналу підприємства. Обґрунтовано функції кожного члена трудового колективу відповідно до концепції кайдзен, а саме щодо вищого керівництва, керівників середньої та нижчої ланки та виробничого персоналу. Також, в статті розглядаються цілі впровадження концепції кайдзен з різних сторін її реалізації: економічної, соціальної та загальнокорпоративної культури.

Ключові слова: кайдзен, команда, концепція, колектив, усунення проблем, усунення втрат, соціальна взаємодія, виробнича діяльність.

ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ ПОСТОЯННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Семенчук Т.Б., Васылыга С.Н.

В статье рассматривается концепция кайдзен, как современная восточная концепция постоянного совершенствования функционирования предприятия. Установлено, что концепция базируется на постоянном, непрерывном процессе совершенствования, который охватывает не только производственные процессы, но и всю организационную структуру предприятия, включая персонал предприятия. Концепция предусматривает привлечение к организационным изменениям всего персонала предприятия – от высшего руководства до обычных работников. Выяснено, что концепция кайдзен является долгосрочной стратегией развития предприятия, имеющей определенные цели и использует в процессе их достижения каждого члена персонала предприятия. Обоснованы функции каждого члена трудового коллектива в соответствии с концепцией кайдзен, а именно по высшему руководству, руководителей среднего и низшего звена и производственного персонала. Также, в статье рассматриваются цели внедрения концепции кайдзен с разных сторон ее реализации: экономической, социальной и общекорпоративной культуры.

Ключевые слова: кайдзен, команда, концепция, коллектив, устранение проблем, устранения потерь, социальное взаимодействие, производственная деятельность.

THE APPLICATION OF THE CONTINUOUS IMPROVEMENT CONCEPT FOR ENTERPRISE EFFECTIVE DEVELOPMENT

Semenchuk Tetiana, Vasilyha Sergiy

The article has the concept of kaizen, as it is, the concept the concept of the fast-moving functional functions. It has been established that the concept is based on a continuous, uninterrupted process that is more accurate, a little more like a viral process, ale usy organization structure, including the personnel of the household. The concept of transferring the knowledge to the organization of the employees to the employees – the form of the most important services to the sound specialists. It is clear that the concept of kaizen is a pre-party strategy for development of the company, and that the musicians are in the process of reaching the skin member for the staff of the company. A functional member of the skin member of the labor collective was advised about the concept of kaizen, and most of the time, the average age, the lower and the middle staff. Also, in the article, the basic principle of acquiring the concept a permanent postcard is discussed, and respect for the principles of enhanced costs is extended, and the very view of the costs behind the kaizen system.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

The main elements of the concept have been put in order, which allows more efficient real-time use of them. Analysis of all of the front warehouse form, on-the-fly and the realization of the concept a permanent, up-to-date understanding the status. Kaizen is a highly effective concept, which requires that you bring to practically all aspects of business. These are not presented only on economic indicators, but on the other hand – the development of internal corporate culture and social interaction organizations. The article deals with the goals of implementing the kaizen concept from different aspects of its implementation: economic, social and corporate culture. It was wound up that the concept of permitting to protect the effectiveness of the activities of the middle, the middle one, with the aim of optimizing the number of employees and productivity, which allows you to change the cost of doing so at the same time as possible. It has also been brought to light that we have realized and realized the concept of a complete second-hand approach to reducing the indicators of an economic, to increase productivity and significantly reduce the competition for this.

Keywords: kaizen, team, concept, team, problem solving, elimination of losses, social interaction, production activity.

Постановка проблеми. Україна сьогодні перебуває на складному етапі економічного розвитку, що супроводжується періодами політичної та соціальної нестабільності, конфліктом на сході, формуванням несприятливого бізнес-середовища, перепон для залучення інвестицій. В таких умовах юридичні особи зіштовхуються зі реальними економічними перешкодами для власного розвитку.

Однак, попри відсутність необхідної підтримки бізнес-активності з боку держави, вітчизняні підприємства повинні займатися, в першу чергу, оптимізацією економічної діяльності власного підприємства. У наш час існує велика кількість сучасних нових систем забезпечення ефективного менеджменту підприємства, значна кількість яких заснована на управлінні людськими ресурсами підприємства, зокрема на формуванні належної системи мотивації персоналу підприємства. Такі заходи, зазвичай, не передбачають значних фінансових вкладень, а у разі їх послідовного застосування досягається ефект рівний впровадженню інноваційних технологій у виробництво.

Однією з таких систем заходів є східна концепція кайдзен, котра позитивно зарекомендувала себе у процесі економічної діяльності підприємств таких країн, як Японії, США, західних країн Європейського Союзу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість окремих елементів управління персоналу та формування системи мотиваційних чинників в контексті економічної діяльності підприємства жваво обговорюється багатьма українськими та іноземними економістами, що втілено у працях таких дослідників як: А. Колот [1], Е. Демінг [2], Т. Семенчук [3], М. Імаї [4], М.В. Шашина, О.Ю. Федотов [5], В.В. Качалай [6], С. Джордж [7], А. Ваймерскірх [7], С.Я. Гродзенский [8], А.П. Агарков [9] та ін.

Але необхідно зауважити, що незважаючи на досить велику кількість публікації науковців щодо мотивації працівників на підприємствах, вивчення та практичне застосування кайдзен менеджменту на вітчизняних підприємствах відсутнє єдине формулювання щодо поняття кайдзен, його основних принципів, завдань, елементів його адаптації та впровадження на вітчизняних підприємствах. Залишаються недостатньо розробленими та вивченими цілі та результати від його впровадження в роботу підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є визначити поняття концепції кайдзен, визначити особливості її застосування на підприємствах, проаналізувати переваги застосування такої концепції з метою розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кайдзен – це концепція, що фокусується на безперерв-

ному і послідовному поліпшенні всіх аспектів бізнес-процесів і виробництва в цілому. Термін утворений від японських kai і zen і буквально означає «зміна на краще». Дотримання такої філософії призводить до оптимізації та підвищення ефективності виробництва. В кінцевому результаті це дає значну перевагу над конкурентами в сфері діяльності. Основний сенс кайдзен – це безперервне прагнення до вдосконалення, до поліпшення аспектів діяльності. Сюди відносяться виробничі процеси, менеджмент, розробка, сфера комерції та бізнесу. При цьому важливим моментом є залучення всього персоналу підприємства в цілому. З точки зору концепції, досягти поставлених цілей за допомогою дій вузького кола людей неможливо. У вдосконаленні повинні бути задіяні всі – від простого співробітника до керівного відділу [7]. Основною метою кайдзен є досягнення виробництва без втрат, або іншими словами – ощадливого виробництва. Такий спосіб ведення бізнесу дозволяє отримати найбільшу ефективність і, відповідно, прибуток від підприємства. Головний принцип концепції – безперервне вдосконалення, спрямований на досягнення цієї мети. Насамперед, варто розуміти, в якій сфері підприємства поліпшення необхідні понад усе. В першу чергу, це залежить від напрямку діяльності компанії. Наприклад, в бізнесі основними сферами вдосконалення є якість, вартість і доставка. Отже, основні принципи кайдзен наступні:

1. Поступове вдосконалення. Кайдзен має на увазі постійне, щоденне рух вперед. Будь-які перерви виключаються. В іншому випадку підприємство зіткнеться з витратами і збитками, що точно не приведе до прогресу. Це довгостроковий проект, цілей якого неможливо досягти різкими і нерегулярними стрибками.

2. Усунення втрат. Будь-яку діяльність можна уявити, як послідовність кількох дій. Деякі з них мають безпосередній цінністю в рамках створення кінцевого продукту. Інші ж не несуть ніякої користі. Усунення втрат має на меті позбавлення від таких дій. Це допомагає максимально ефективно використовувати робочий час. У концепції кайдзен виділяється кілька типів втрат:

- руху;
- неефективні і надмірні дії, які лише пришвидшують час виконання операції;
- очікування;
- час, який витрачається на очікування виконання процесу, іншими словами – час простою;
- технології – помилки в організації самого виробничого процесу, що призводять до його ускладнення;
- транспортування – все, що стосується зайвої переміщення по приміщеннях;
- дефекти – виникнення дефектів в обладнанні, на усунення яких йдуть час і кошти;

– перевиробництво – виробництво продукції понад встановленого плану [8].

3. Стандартизація. Прагнення привести всі аспекти виробничої діяльності до єдиного стандарту. Це необхідний процес для створення надійної основи підприємства. При цьому в філософії кайдзен відзначається недосяжність абсолютної стандартизації. Це пов'язано з безперервним зміною зовнішнього середовища, а значить і з постійною адаптацією стандартів під неї. Орієнтованість на споживача. Клієнт – основне джерело доходу підприємства. Від ступеня задоволення його потреб безпосередньо залежить прибуток. Саме тому, всі рішення повинні прийматися з оглядкою на споживача. Це одне з основних положень концепції, який мотивує підвищувати якість продукту, знижувати його вартість і зменшувати час його виробництва.

Кайдзен, як і будь-яка інша система, будується на основі декількох елементів. Без їх впровадження функціонування концепції можливо лише в спотвореному вигляді, або неможливо зовсім. Основні елементи ефективного впровадження концепції кайдзен наступні:

1. Командна співпраця і взаємодія. В рамках концепції персонал повинен являти собою єдину команду, яка працює для досягнення поставленої мети. Співробітники повинні активно взаємодіяти між собою і допомагати один одному. Ця взаємодія будується на основі обміну інформацією, взаємного навчання, допомоги у виконанні посадових обов'язків.

2. Дисципліна. Підтримка дисципліни – один з головних елементів кайдзен. Сюди входить:

- дотримання встановлених правил і регламенту;
- грамотне витрачання особистого часу;
- якісне виконання посадових обов'язків і т. д.

При цьому, згідно з концепцією, покращувати дисципліну кожен співробітник зобов'язаний самостійно.

3. Правильний настрій і командний дух. Підтримка правильного морального стану співробітників – запорука успішного виконання інших елементів кайдзен. Персонал повинен бути мотивований, зацікавлений в удосконаленні підприємства та участі в соціальному житті. З цією метою потрібно підтримувати комфортні умови праці, заохочувати працівників за заслуги, виділяти відпускні та кошти на страхування і т. д.

4. Об'єднання в гуртки якості. В гуртки набираються працівники різних рівнів. У них люди обмінюються досвідом, ідеями та думками, значущими для виробничої діяльності. Це є важливим елементом не тільки в навчанні, але і в мотивації учасників, які можуть порівняти свій рівень з рівнем інших співробітників.

5. Пропозиції щодо покращення. Кожному працівнику повинно бути дозволено виносити на обговорення ті чи інші пропозиції по модернізації підприємства. Не має значення посада співробітника і його місце в циклі виробництва. Кожна пропозиція має бути проаналізована і взята до уваги [4].

Отже, можна зробити висновок, що Кайдзен – це високоєфективна концепція, впровадження якої приводить до поліпшення практично всіх аспектів підприємства. Сюди відносяться не тільки підвищення економічних показників, а як наслідок – розвиток внутрішньокорпоративної культури і соціальної взаємодії між співробітниками організації.

З боку економічного розвитку цілями кайдзен є:

- підвищення продуктивності праці та продуктивності;

– підвищення якості кінцевої продукції і зниження дефектів;

– поліпшення логістики;

– зниження витрат, втрат і збитків;

– підвищення готовності матеріальних і трудових коштів.

У сфері соціальної взаємодії і корпоративної культури цілями кайдзен вважаються:

– мотивація і правильний настрій співробітників;

– згуртування персоналу;

– відповідальне ставлення співробітників до своєї роботи;

– згладжування вертикальної ієрархії;

– постійне підвищення навичок і кваліфікації персонал.

Основа системи кайдзен складають команди, які формуються для виконання конкретних завдань із співробітників компанії. Основних типів подібних груп п'ять:

1. Постійні команди. Це постійне об'єднання фахівців і робітників, які працюють на місцях і виконують певну технологічну операцію. У колектив можуть входити всі співробітники, які виконують один виробничий процес. На великих операціях велика команда може розбиватися на кілька малих [9].

2. Команда щодо усунення проблем. Це тимчасовий колектив, який набирається з членів постійних команд. Його мета – усунення певних проблем, які іноді з'являються в процесі виробництва. Чисельність такої групи, як правило, не перевищує 10 співробітників. Після вирішення поставленого завдання команда розформовується.

3. Команди по модернізації. Це група, завдання якої – проаналізувати виробничі процеси і сформулювати пропозиції щодо їх поліпшення. Набираються такі колективи з керівників різних внутрішніх груп компанії.

4. Команди по реалізації. Цей колектив збирається для впровадження на виробництві розробленого поліпшення. У нього включаються члени постійних груп, команд по усуненню проблем і модернізації. Після реалізації поліпшення, колектив розпускається.

5. Малі команди. Це колектив, завданням якого ставиться розробка, реалізація і застосування нових або специфічних процесів технологічного ланцюжка. Членами колективу стають фахівці, робітники і керівники внутрішніх груп.

Всі колективи, крім постійних, як правило, є тимчасовими. Вони збираються в рамках кайдзен-сесії і існують не більше тижня. Кожна сесія спрямована на вирішення однієї певної задачі і розробляється по циклу демінгу – способу покрокового вирішення проблем.

Результати застосування кайдзен. З підвищенням конкуренції і вимог споживачів стало зрозуміло, що використання ефективних і планомірних методик ведення бізнесу просто необхідно. Без їх застосування будь-який прогрес залишиться на мінімальному рівні, а компанія завжди буде залишатися позаду більш успішних конкурентів. Саме тому кайдзен, як один з основних способів модернізації бізнесу, став популярний на підприємствах усього світу. Слід розуміти, що впровадження концепції кайдзен в виробництво – проєкт довгостроковий і планомірний. Його реалізація зводиться до невеликих заходів, але з щоденним покращенням, побудованим на постійній основі. А перерва, навіть в 3-4 тижні, зверне весь досягнутий прогрес майже нанівець. Але якщо постійно рухатися вперед

і дотримуватися принципів концепції, вже через невеликий проміжок часу продуктивність підприємства підвищиться в 1,5-2 рази. Компанії, які дотримуються філософії кайдзен протягом багатьох років, переростають у великі корпорації. Така компанія завжди буде випереджати конкурентів і рухати всю сферу вперед. Чудовим прикладом є компанія Toyota, яка в даний час є одним із автомобілебудування [10].

Іншим важливим результатом застосування кайдзен є скорочення розміру персоналу. Концепція має на увазі не великий, а ефективний штат. Цьому сприяє розвиток корпоративного духу і командної взаємодії. З цієї причини на підприємстві, з впровадженою системою кайдзен, персонал може бути менше на 15-50% в порівнянні з конкурентами. Це знижує витрати, підвищує ефективність управління і відповідальність кожного конкретного співробітника. В Україні і в країнах СНД застосування кайдзен досить сильно утруднено. Це обумовлено особливостями менталітету. З боку власників підприємств частіше зустрічається прагнення до інноваційних технологій, які приведуть до різкого стрибка ефективності бізнесу. У довгостро-

ковій перспективі такі методи не принесуть ніякої користі. Спроба запровадити закордонні концепції теж не зустрічає підтримки у працівників підприємств. Це позначається на низькій продуктивності праці і відсутності прогресу. В кінцевому підсумку це призводить до неконкурентоспроможності на світовому ринку.

Висновки та пропозиції. Кайдзен – високоєфективна сучасна концепція, впровадження якої приводить до поліпшення практично всіх аспектів підприємства. Впровадження концепції вже через невеликий проміжок часу дасть змогу підвищити продуктивність підприємства в 1,5-2 рази. Крім того, концепція дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, серед іншого, шляхом оптимізації чисельності та продуктивності персоналу, що дозволяє зменшити витрати на його утримання та використовувати зекономлені кошти на розвиток підприємства. Незважаючи на те, що концепція бере свій початок з компанії Toyota, та за поширеною думкою може використовуватися виключно для поточного виробництва, це не відповідає дійсності. Принципи концепції можуть бути застосовані до будь-якого підприємства де існують процеси створення доданої вартості.

1. Гіднапраця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А.М. Колот та ін.; за наук. ред. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 504 с.

2. Деминг Э. Выход из кризиса / пер. с англ. Г. Чебриков. Тверь : Альба, 1994. 498 с.

3. Семенчук Т.Б., Сорокун Ю.С. Сучасний інструмент організації виробництва «Кайдзен» та його ефективність впровадження. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : «Економічні науки». 2018. № 10. doi: 10.25313/2520-2294-2018-10-4231

4. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ до успіху японських компаній. Москва : Паблішер, 2016. 416 с.

5. Шашина М.В., Федотов О.Ю. Застосування концепції кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. Агросвіт. 2018. № 7. С. 26–30.

6. Качалай В.В. Кайдзен костинг: досвід і перспективи впровадження на промислових підприємствах України. БізнесІнформ. 2013. № 8. С. 273–276.

7. С. Джордж, А. Ваймерскірх. Загальне управління якістю. Москва : Вікторія плюс, 2015. 256 с.

8. Гродзенский С.Я. Менеджмент якості : Навчальний посібник. Москва : Проспект, 2015. 200 с.

9. Агарков А.П. Управління якістю : Підручник для бакалаврів. Москва : ІТК Дашков і К, 2015. 208 с.

10. Джеффрі Лайкер. Практика ДАТ Toyota. Москва : Паблішер, 2017. 586 с.

1. Ghidnapracja: imperatyvy, ukrajinsjkirealiji, mekhanizmy zabezpechennja: monoghrafija / A.M. Kolot ta in.; za nauk. red. A.M. Kolota. Kyiv: KNEU, 2017. 504 s.

2. Deming Je. Vyhod iz krizisa / per. s angl. G. Chebrikov. Tver': Al'ba, 1994. 498 s.

3. Semenчук Т.Б., Sorokun Ju.S. Suchasnyj instrument orghanizaciji vyrobnyctva «Kajdzen» ta jogho efektyvnistij vprovadzhennja. Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Serija: "Ekonomichni nauky". 2018. № 10. doi: 10.25313/2520-2294-2018-10-4231

4. Masaaki Ymai. Kajdzen. Kljuch do uspikhu japonsjkykh kompanij. Moskva: Pabliher, 2016. 416 s.

5. Shashyna M.V., Fedotov O.Ju. Zastosuvannja koncepciji kajdzen menedzhmentu dlja pidvyshhennja efektyvnosti dijalnosti vitchyznjanjykh pidpryjemstv. Aghrosvit. 2018. № 7. S. 26–30.

6. Kachalaj V.V. Kajdzen kostyngh: dosvid i perspektyvy vprovadzhennja na promyslovykh pidpryjemstvakh Ukrajiny. BiznesInform. 2013. № 8. S. 273–276.

7. S. Dzhordzh, A. Vajmerskirkh. Zagaljne upravlinnja jakistju. Moskva: Viktorija plus, 2015. 256 s.

8. Ghrodzenskyj S.Ja. Menedzhment jakosti: Navchalnyj posibnyk. Moskva: Prospekt, 2015. 200 s.

9. A. P. Agharkov. Upravlinnja jakistju: Pidruchnyk dlja bakalavriv. Moskva: ITK Dashkov i K, 2015. 208 s.

10. Dzheffri Lajker. Praktyka DAT Toyota. Moskva: Pabliher, 2017. 586 s.

E-mail: lopatnyk_t@ukr.net