

*М.В. ПЕТЕР, асистент  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

## **Концептуальні засади японської філософії Кайдзён в управлінні сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами**

**Постановка проблеми.** Аграрний сектор – найважливіша складова економіки України, що має забезпечувати добробут населення, його економічну незалежність. Одним із напрямів реалізації цього завдання є розвиток кооперативних відносин.

Кооперація як організаційна форма господарювання та система економічних відносин сприяє формуванню ідеології захисту сільськогосподарських товаровиробників, залученню їх в інтеграційні процеси, що дає змогу використовувати переваги великомасштабного виробництва без додаткових капітальних витрат.

Підприємства кооперативного типу, в т.ч. сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, засновані на приватній власності, як правило, забезпечують свободу вибору і несуть повну відповідальність за наслідки своєї діяльності. Вони спираються на власні фінансові ресурси, мають систему управління, побудовану на демократичних принципах. Головна мета обслуговуючої кооперації в АПК – допомога сільськогосподарським товаровиробникам у розвитку економіки та підвищенні ефективності їх господарської діяльності. Вона необхідна не лише для розвитку сільського господарства країни, але й для забезпечення національної продовольчої безпеки та скорочення масштабів бідності на селі. Тому відповідно до мети і завдань кооперації її розвиток належить до найактуальніших проблем сільського господарства в умовах перехідного періоду, тим більше в

умовах аграрної кризи. Це характеризує кооперацію як об'єктивну необхідність і є одним із пріоритетних напрямів розвитку вітчизняного підприємництва.

Щодо сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, то такі організації досі не набули бажаного поширення в Україні з низки причин. Одна з них – недосконалість механізмів управління сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом, у т.ч. формування кооперативних взаємовідносин, а також невміння менеджменту безперервно вдосконалювати усі процеси, які відбуваються у створеному кооперативі.

Виходячи з цього, пропонуємо взяти за основу концептуальні засади японської філософії Кайдзён в управлінні обслуговуючим кооперативом.

Стан вивченості теми зумовило завдання та зміст даного дослідження, включаючи практичне осмислення філософії Кайдзён в управлінні сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використання Кайдзён в управлінні підприємством присвячені роботи таких українських та зарубіжних учених як О. Вадан [1], Н. Нечитайлової [6], Е. Садченко [7], В. Швед [8], В. Маркова [4], а також молодих дослідників І. Гончарової [3], Т. Костенко [5] та ін.

Водночас у вітчизняній науковій літературі немає робіт, які описують взаємозв'язок між використанням філософії Кайдзён у сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах та підвищенням ефективності їхньої діяльності.

**Мета статті** – обґрунтування необхідності удосконалення управлінських механізмів сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів для підвищення їх ефективності за рахунок формування принципів застосування в управлінні кооперативами японської філософії Кайдзэн.

**Виклад основних результатів дослідження.** Концепція, або концепт (від лат. *conceptio* – розуміння, система), – певний спосіб розуміння (трактування, сприйняття) будь-якого предмета, явища або процесу; основний погляд на предмет; керівна ідея для їх систематичного висвітлення. Застосовується також для позначення провідного задуму, конструктивного принципу в науковій, технічній, політичній та інших видах діяльності.

Кайдзэн зародився в Японії. Саме слово є складовим і включає в себе два інших – «кай» (зміна) і «дзен» (мудрість). Кайдзэн (японський термін – 改善 - "безперервне вдосконалення", "поліпшення" або "зміна на краще") — японська філософія або стратегія, головна думка якої фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, а також розробки допоміжних бізнес-процесів і управління, й усіх інших аспектів життя людей та організації.

Уперше філософію Кайдзэн було застосовано в ряді японських компаній у період відновлення після Другої світової війни, і відтоді вона поширилася по всьому світу [11]. Дану систему давно застосовують такі компанії як Toyota, Nissan, Honda, Canon, Panasonic та безліч інших.

Успіх японців багато в чому заснований на філософії, яку вони сповідують, – філософії постійного, неквапливого вдосконалення всіх процесів. Якщо на Заході компанії воліють змінюватися за рахунок інновацій – великих, але рідкісних перетворень, то в Японії прийнятий зовсім інший підхід, згідно з яким компанії змінюються протягом усього свого життя. Весь час, непомітно, повільно, удосконалюючись кожна хвилину [12].

У філософії Кайдзэн організації безперервно поліпшують усі функції бізнесу, в чому задіяні всі працівники – від директора до звичайного робітника. Поліпшуючи стандартизовані дії та процеси, Кайдзэн має на меті усунути всі втрати.

Кайдзэн – це процес, який є нормою в Японії. Відношення до справи, де співробітники, групи і процеси піддаються постійному вдосконаленню, є нормою для будь-якого японця, який не уявляє як можна жити інакше.

Однак Кайдзэн далеко не завжди лежить на поверхні. Часто цей процес абсолютно непомітний, оскільки його основою є поступове, непомітне вдосконалення [6].

До ключових компонентів (або концепцій) Кайдзэн відносять більшу частину відомих японських інструментів менеджменту, включаючи постійне й акцентоване скорочення всіх видів втрат, спрямоване на безперервне підвищення ефективності роботи і зниження витрат; контроль якості в масштабі всієї компанії, причому поняття якості включає не лише якість продукції чи послуги, а ширше поняття якості самої роботи; стандартизацію – діяльності по стабілізації та підтримці досягнутих результатів поліпшення за рахунок навчання й дисципліни, забезпеченню стабільно високих результатів роботи; «поставки-точно-в-строк»; систему нуль дефектів; систему подачі пропозицій та багато іншого [7].

Для забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу, його ефективної діяльності й удосконалення менеджменту необхідним є створення моделі Кайдзэн в управлінні таким видом господарської діяльності в Україні. Тому розглянемо основні елементи Кайдзэн, які пропонуємо віднести до вищевказаної моделі та які необхідно застосовувати, на наш погляд, в управлінні сільськогосподарським кооперативом (рис. 1).

*PDCA/SDCA.* Відомо, що згідно з концепцією Кайдзэн, підприємства передусім орієнтуються на процес, а не на результат. Це робиться для того, щоб створювати досконалішу продукцію/послугу. Кооперативне підприємство намагатиметься на кожному етапі надавати бездефектну продукцію/послугу, щоб співробітники на наступному етапі працювали з найкращими матеріалами. Такий принцип повинен мати місце як у мікро-, так і в макросередовищі кооперативу.



**Рис. 1. Модель Кайдзєн в управлінні сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом**

Джерело: Складено автором.

Одним із основних елементів концепції Кайдзєн є цикл «плануй, роби, перевіряй, дій» (PDCA: plan, do, control, act). Його суть зводиться до того, що спочатку починається планування якогось нового процесу (наприклад, етап включає в себе перевірку одержаного результату). Останній елемент циклу (якщо так можна його назвати) означає «дій». На цьому етапі аналізуються одержані результати і члени кооперативу думають про те, як можна поліпшити поточний процес, щоб домогтися в майбутньому вищих результатів. Встановлюються цілі на майбутнє, які повинні привести до нових поліпшень.

Тобто, в рамках даного циклу члени кооперативу не мають бути задоволені поточним станом речей. Вони повинні бути завжди націлені на те, щоб внести якісь нові елементи в процес, здатні удосконалити його. Цікаво, що після завершення кожного кола циклу PDCA має відбутися специфікація виконаного процесу, щоб він був стандартизований в компанії (в нашому випадку – в кооперативі). Для цього використовується цикл SDCA (standardize – стандартизууй, do – роби, control – перевірка, act – дій) [9]. Стандартизація унеможливує серйозні відхилення при виконанні роботи кооперативу як у строках, так і в одержуваній якості.

Підводячи підсумок під цим моментом, можна сказати, що цикл PDCA покликаний поліпшувати поточні процеси, які проходять в організації, а SDCA – стабілізувати існуючі.

*Якість.* Кайдзєн, як й усе в Японії, передусім орієнтований на якість. Тут простежується деяка важлива розбіжність між європейським (або американським) керівництвом та японським. Останні ніколи не підуть на компроміс щодо якості продукції, послуг. Схильність до якості – одна з основних складових частин Кайдзєн.

*«Розмова за допомогою даних».* Звучить дуже дивно, але це ще одна важлива частина

Кайдзєн. Ніяких здогадок і припущень. Оперувати варто тільки реальними фактами, точними даними. Постійний збір та аналіз даних є важливим моментом, що дає змогу удосконалювати всі процеси в кооперативі й поза ним. По суті, без цього неможливе існування даної стратегії.

*Споживач будь-якого подальшого процесу.* Суть цього етапу зводиться до того, що існує два типи споживачів для кооперативу – зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать кінцеві споживачі продукції, а до внутрішніх – будь-який член кооперативу, або його господарство, яке одержує продукцію /сировину /послугу від попереднього. І продукція/сировина має бути доставлена споживачеві в ідеальному варіанті. Без дефектів на кожному попередньому етапі та точно в строк. Багато в чому за рахунок такої системи й досягається знаменита японська якість. А, загалом, і розвинена економіка [10].

Звичайно, Кайдзєн не обмежується перерахованими вище системами. До нього прийнято відносити й інші досить відомі елементи, такі, наприклад, як система подання пропозицій. Це означає, що кожен член кооперативу може подати свою пропозицію щодо діяльності кооперативу, і що він буде почутий. Такий підхід, безсумнівно, дасть змогу обслуговуючим кооперативам одержати масу додаткових ідей від своїх членів.

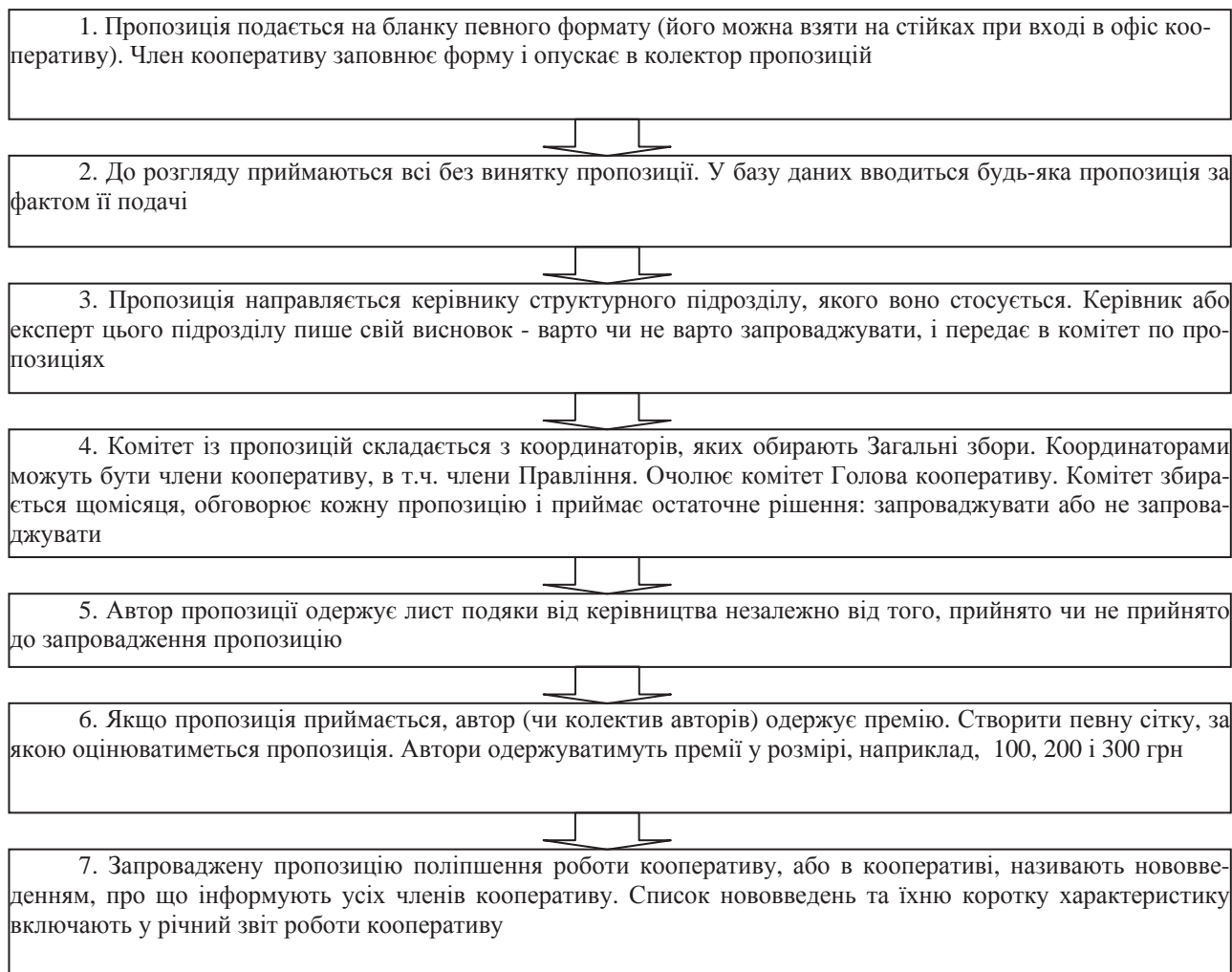
Згідно з вищесказаним пропонуємо Методику роботи Системи пропозицій (рис. 2).

У нинішній час багато елементів Кайдзєн міцно увійшли в побут по всьому світу, змінивши зовнішність менеджменту.

Якщо підприємство тільки починає запроваджувати Кайдзєн без зовнішніх інвестицій, то звичайні результати, яких можна досягти через короткий час, – це скорочення терміну виконання замовлення в 5-10 разів, зростання продуктивності праці на 50-200 %, зниження витрат на 10-30 %, скорочення

браку на 30-80 % [13]. Саме те, що потрібно нині всім сільськогосподарським підприємствам, у т.ч. кооперативам. До речі, «криза» в східних мовах позначається двома ієрогліфами: «небезпека» і «можливість». Тому

українським сільськогосподарським товаровиробникам необхідно нарешті сприйняти аграрну кризу як можливість внутрішньо вдосконалитися.



**Рис. 2. Методика роботи Системи пропозицій у сільськогосподарському обслуговуючому кооперативі**

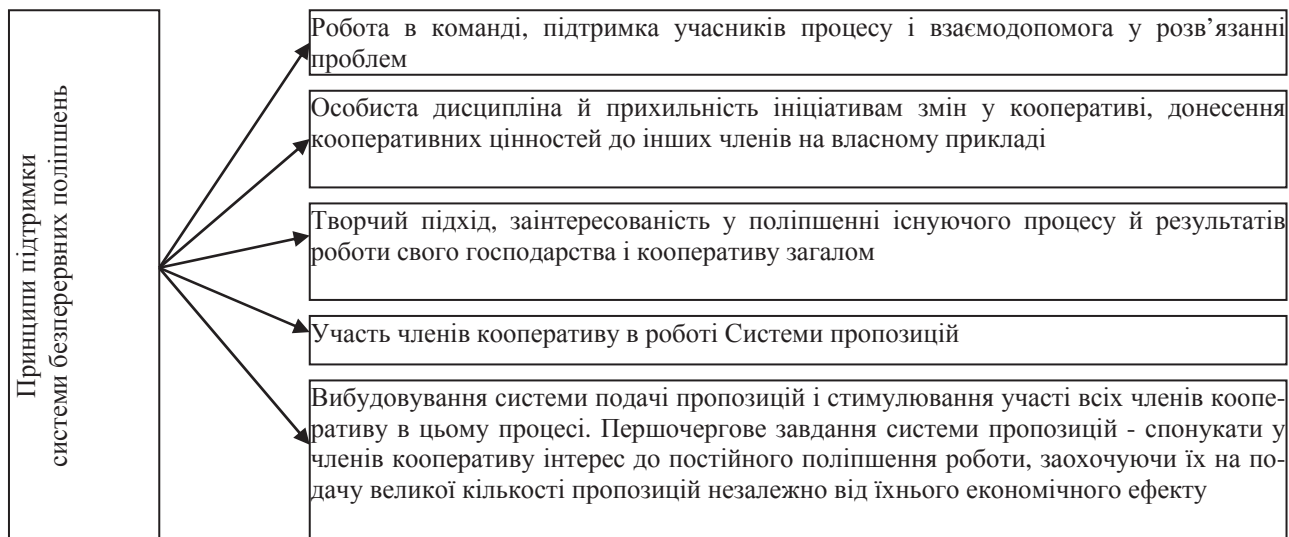
Джерело: Складено автором.

**Висновки.** Криза кооперації в Україні призвела до вирішення принципового питання удосконалення управлінських механізмів у сільськогосподарській обслуговуючій кооперації, взявши за основу філософію Кайдзен.

Відомий принцип потенціалу розвитку означає, що, в ідеалі, будь-які процеси сільськогосподарської обслуговуючої кооперації повинні містити в собі внутрішню перспективу подальшого якісного розширення. Відповідність системі принципів кооперації являє собою необхідну умову її високої ефе-

ктивності; достатньою ж умовою цього є безперервне вдосконалення усіх процесів, які відбуваються в кооперативі.

Отже, поліпшення можуть бути невеликими, кожне з них окремо, можливо, не так помітне, але їх сукупний ефект вельми значний (ефект синергії). Тому реалізація стратегії Кайдзен у рамках сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу має здійснюватися за допомогою неухильного дотримання принципів підтримки системи безперервних поліпшень, які представлені на рисунку 3.



**Рис. 3. Принципи реалізації стратегії Кайдзєн у рамках сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу**

Джерело: Складено автором.

### Список використаних джерел

1. *Вадан О.* Кайдзен. Системные принципы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bizentropy.biz/articles/79-kajdzen-sistemnye-principy.html>.
2. Высшая школа бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mgubs.ru/?id=810&news>.
3. *Гончарова І.І.* Застосування принципів філософії кайдзен у діяльності підприємств сфери послуг / І.І. Гончарова // Маркетинг: теорія і практика. – 2008. – № 13. – С. 58–63.
4. *Марков В.* Кайдзен – долгосрочная стратегия японского менеджмента / В. Марков, П. Рабунец // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/2010/06/>.
5. *Костенко Т.* Использование преимуществ системы кайдзен для повышения производительности труда / Т. Костенко. – Вісник Київського нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. – Економіка. – 2013. – № 10(151).
6. *Ничитайлова Н.С.* Роль концепции кайдзен в совершенствовании экологического менеджмента в регионе / Н.С. Ничитайлова // Проблемы регионального и муниципального управления. Сб. докл. междунар. науч. конф., апрель 2010 г. – М.: Российский госуд. гуманит. ун-т, 2010. – С.132-136.
7. *Садченко Е.В.* Экомаркетинговые стратегии «кайзен» /Е.В. Садченко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №4 (44). –Т.2. – С. 107–114.
8. *Швед В.В.* Кайдзен менеджмент – японський шлях сучасних підприємств / В.В. Швед // Наук. вісн. – 2011. – № 10 (135). – С. 13–19.
9. *Bowles, J. & Hammond, J.* Beyond quality how 50 wining companies use continuous improvement, 2001, NewYork: Putnam.
10. *Barnes, T.* Kaizen strategies for successful leadership, 2006, Pitman Publishing London.
11. <http://uk.wikipedia.org/wiki/Кайдзен>.
12. <http://www.biztimes.ru/index.php?artid=907>.
13. [http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d\\_no=25935](http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=25935).

Стаття надійшла до редакції 12.02.2014 р.

\* \* \*