

діяльності кооперативу, оскільки кооператив забезпечує зайнятість сільського населення.

5. Рентабельність продажу хоча і зростає із року і рік проте знаходиться поки що на досить низькому рівні.

**Висновки.** Аналіз зарубіжного досвіду аграрного сектору дав підстави визначити, що посилення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції в умовах глобалізації можливе на засадах розвитку сільськогосподарської кооперації, такої форми господарювання в системі аграрних відносин, яка збалансовано поєднує економічну, соціальну та екологічну складові. Зокрема, доведено, що раціональне господарювання забезпечують лише ті форми господарювання, які враховують соціально-економічну та геофізичну специфіку сільського господарства, особливості сільськогосподарської праці та методів господарювання. Найбільш поширеними серед таких форм є фермерські та селянські господарства, які об'єднуються у сільськогосподарські кооперативи.

#### Список використаних джерел

1. Базилевич В.Д., Базилевич К.С. Ринкова економіка: основні поняття і категорії: Навч. посіб. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2008 – 263 с. – (Вища освіта XXI століття).
2. Гражевська Н.І. Економічні системи епохи глобальних змін: Монографія – К.: Знання, 2008. – 431 с.
3. Новичкова Н. Закономерности глобализации мирового сельского хозяйства и ее проявление в сельском хозяйстве России: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.01 / Новичкова Наталья Александровна. – М., 2004. – 195 с.
4. Піменова О.В. Малі форми господарювання як чинник конкурентоспроможності АПК. / О.В. Піменова // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – № 39. – 2011. – С. 83-87 (0,4 д.а.).

Е. Піменова, асист.  
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

### СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

*Исследована сельскохозяйственная кооперация как фактор обеспечения конкурентоспособности в аграрном секторе экономики Украины в условиях глобализации. Проанализирован опыт развитых стран развития сельскохозяйственной обслуживающей кооперации. Обоснована важность развития сельскохозяйственных кооперативов в Украине.*

*Ключевые слова: аграрный сектор, социо-экологоэкономические формы хозяйствования, сельскохозяйственная кооперация, конкурентоспособность, фермерство.*

O. Pimenova, Assistant of Professor  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

### AGRICULTURAL COOPERATION AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS IN AGRARIAN SECTOR UNDER GLOBALIZATION

*Agricultural cooperation as a factor of providing of competitiveness in agrarian sector of Ukraine under globalization is studied. Experience of developed countries of development agricultural serve cooperation is analyzed. An importance of development of agricultural cooperatives in Ukraine is confirmed.*

*Key words: agrarian sector, socio-ecologoeconomic forms of economy, agricultural cooperation, competitiveness, farming.*

УДК 331.101.6  
JEL J53

Т. Костенко, асп.  
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРЕИМУЩЕСТВ СИСТЕМЫ КАЙДЗЕН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

*Раскрыто сущность системы кайдзен, ее основные элементы и возможности использования в повышении производительности труда. Проанализирована специфика внедрения кайдзен в Японии, США и Европе, а также в Украине и России. Дана сравнительная характеристика традиционного и кайдзен-менеджмента.*

*Ключевые слова: кайдзен, традиционный менеджмент, производительность труда, оптимизация производства.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах ведення бізнесу майбутнє компаній, желающих занять лідеруючі позиції в складній конкурентній середі, залежить від активного стремління к довгосрочному розвитку, підвищенню продуктивності праці, ефективному управлінню інноваціями, досягненню слажених і професійних дій кожного працівника підприємства.

5. Молдаван Л. Аграрний сектор: час принципово змінити орієнтири розвитку. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://dt.ua/articles/60696>.

6. Сайт Центрального товарного кооперативу Райфайзен Реін-Майн. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.rwz.de/>

7. Закон "Про сільськогосподарську кооперацію". [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=469%2F97-%E2%F0>

8. Піменова О. В. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація як чинник конкурентного господарювання малих і середніх господарств в Україні / О.В. Піменова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Економіка. – №148. – 2013. – С. 58-61.

9. Булат М. А. Державна підтримка в системі регулювання сільськогосподарства: автореф. дис. ... к.е.н.: 08.00.03 / Булат Марія Андріївна; Нац. наук. центр "Ін-т аграр. економіки" УААН. – Київ, 2010. – 19 с.

10. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / В. М. Геєць; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. – К., 2009. – 864 с.

11. Ковальські А. Польський агробізнес в період глобалізації та європейської інтеграції / А. Ковальські // Економіка АПК. – 2010. – № 11. – С. 167-178.

12. Лопатинський Ю. М. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток вітчизняного аграрного сектора. [Електронний ресурс] / Ю. М. Лопатинський // Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці. – Електронні дані. – Режим доступу: [http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/ed\\_work/n\\_5/4.pdf](http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_5/4.pdf)

13. Новичкова Н. Закономерности глобализации мирового сельского хозяйства и ее проявление в сельском хозяйстве России: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.01 / Новичкова Наталья Александровна; Российский государственный социальный университет. – М., 2004. – 195 с.

14. Савицька С. О. Транснаціоналізаційні фактори інтеграції України у світове господарство: автореф. дис. ... к.е.н.: 08.00.01 / Савицька Світлана Олександрівна; Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. – Київ, 2010. – 18 с.

Надійшла до редакції 15.09.13

По нашему мнению, японская стратегия кайдзен, основанная на непрерывном совершенствовании всех процессов в компании, – это эффективный путь достижения лидирующих позиций на рынке без значительных финансовых затрат.

**Анализ последних исследований и публикаций.**

Использованию системы кайдзен в управлении производством посвящены работы таких украинских и зарубежных ученых, как: Вадан О. [1], Гончарова И. [3], Комиренко В. [8], Марков В., Рабунец П. [7], Рингис А. [11], Роговая И. [12] и другие. Повышение производительности труда в свою очередь исследуют: Гришнова О., Диесперов В., Игнатовский П., Ильин В., Пасека А., Ревенко А., Яковлев Р. и другие. В то же время в научной литературе нет работ, которые описывают взаимосвязь между использованием системы кайдзен на предприятии и повышением производительности труда.

**Цель статьи** – исследование возможности использование японского опыта управления на украинских предприятиях для повышения производительности труда.

**Изложение основного материала исследования.**

"Система кайдзен" – это постоянное стремление к совершенствованию, воплощенное в конкретные формы, методы и технологии. Слово кайдзен состоит из двух частей: KAI – "изменение" и ZEN – "мудрость", "хороший", "к лучшему" [2]. В Японии этот метод используют компании Toyota, Nissan, Canon, Honda, Komatsu, Matsushita. В России кайдзен внедряют только крупные предприятия – ГАЗ, РУСАЛ. Так как эта система зародилась в компании Toyota, ее в основном пытаются применять на автомобильных заводах и других производственных предприятиях. Вместе с тем она может эффективно работать в любой компании, создающей собственный товар или услугу [7].

Масааки Имаи, основатель данной системы, представлял кайдзен как стратегию-зонтик, объединяющую многие методы оптимизации производства и повышения эффективности (рис. 1).

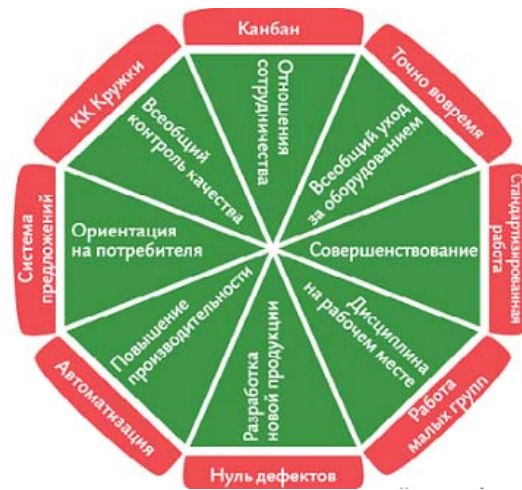


Рис.1. "Зонтик" кайдзен

Источник: [6]

Кайдзен определяет две главных функции менеджмента: поддержание, направленное на обеспечение выполнения стандартных рабочих процедур, и совершенствование – улучшение существующих стандартов. В основе кайдзен лежит принцип "никогда не удовлетворяться существующим положением вещей" [1].

Постоянное совершенствование процессов и операций в стиле кайдзен имеет пошаговый характер (рис. 2) и основывается на движении к полному устранению затрат, не добавляющих реальную ценность для потребителя.



Рис. 2. Этапы реализации системы кайдзен на предприятии

Источник: составлено автором

В процесс улучшения ведения бизнеса вовлекаются все работники – от руководителя самого верхнего звена, до рядового сотрудника. Каждый сотрудник организации предлагает небольшие улучшения на регулярной основе. В большей степени предложения по улучшению не носят глобального характера, а являются незначительными усовершенствованиями. В этом и заключается суть системы кайдзен – большое количество

малых, незначительных улучшений приводит к существенному улучшению качества выполняемой работы.

За 60-летний период внедрения кайдзен компания Toyota добилась невероятных успехов в бизнесе; вышла на лидирующие позиции в своем секторе, и сегодня её конкурентоспособность очень высока.

Особенности внедрения кайдзен в различных странах представлены в табл. 1.

Таблица 1. Специфика внедрения кайдзен в Японии, США и Европе, а также в Украине и России

Параметр	Япония	США и Европа	Украина, Россия
Цели в развитии персонала	Развитие специфичных для компании знаний, навыков, отношений	Развитие навыков, нацеленных на повышение производительности	Отсутствие плана развития персонала
Методы развития персонала	Перемещение между разными видами деятельности внутри компании	Развитие через повышение сложности заданий по основному виду деятельности, тренинги	Обучение, ротация по основной деятельности
Срок реализации	При поддержке руководства и внедрении культуры на всех уровнях концепция применяется в течении 30 – 40 лет	Часто применение концепции прекращается через 1 – 3 года – в результате смещения фокуса руководства	Прекращение применения после получения быстрых результатов или при неполучении быстрых результатов
Особенности внедрения	Строгая дисциплина	Недостаток дисциплины в планировании, выполнении и закрытии проектов	Скептицизм, слабая поддержка со стороны руководства
Обучение персонала	Регулярное внутреннее обучение сотрудников, участие менеджмента	Внешнее обучение (меньше объем и адаптивность обучения)	Недооценка роли обучения

\*Источник: [6]

Первыми в России внедрением элементов кайдзен занялись в начале 2000-х годов предприятия машиностроения: Группа ГАЗ и ПАО "КамАЗ". В первый же год полученный экономический эффект на ПАО "КамАЗ" составил более 600 млн. рублей, а за последние шесть лет эта цифра выросла до астрономических 23 млрд. рублей. За это время было подано 707 тысяч кайдзен-предложений по улучшению производственного процесса, а также высвобождено 364 тыс. кв. метров площадей, которые неэффективно использовались компанией, кроме того в январе 2009 года выработка на одного сотрудника на заводе составляла 152 тыс. рублей в месяц, а в 2012 году – 260 тыс. Таким образом, предприятие за три года улучшило свою работу практически на 70%, а внедрение бережливого производства "КамАЗу" обошлось всего в 152 млн. рублей – менее 1% от полученной впоследствии прибыли [16].

Философию кайдзен называют сильнейшей философией японского менеджмента. Мировой опыт это доказывает. Для украинских предприятий философия кайдзен может стать еще одним шагом к процветанию. Однако украинские компании не спешат с внедрением таких систем управления качеством, как кайдзен. Это можно объяснить многими причинами. Прежде всего, это отсутствие теоретической и практической базы, ярких примеров преобразований, экономическая нестабильность. Важны также различия в ментальности – украинские работники со страхом и враждебностью относятся к изменениям, тем более кардинальным. Основной же проблемой в применении принципов кайдзен в Украине является высокая текучесть кадров (по сравнению с пожизненным наймом сотрудников в средних и крупных японских компаниях) и небольшой стаж работы сотрудников, ведь самые ценные идеи генерируются не ранее чем через 3-5 лет работы на одном месте.

Однако уже сегодня можно назвать примеры успешного внедрения философии кайдзен в Украине.

В 2007 году компания Кока-Кола Бевериджиз Украина во главе с генеральным директором Марчел Мартино начала внедрение философии кайдзен. За пять лет 90% сотрудников украинского завода Кока-Кола вовлечены в кайдзен и в компании уже видны позитивные сдвиги. Например, несколько лет назад, еще до

внедрения кайдзен, в компании действовала программа инноваций, когда за каждое рационализаторское предложение сотруднику предлагалась существенная вознаграждение. Однако за полгода не было подано ни одной заявки. Сегодня благодаря концепции кайдзен поступает восемь – девять предложений в неделю. В результате ежегодная экономия составила более 3 млн. грн. [17]. Так, система кайдзен, основана фактически на идеях и навыках персонала, ведет к повышению эффективности работы компании, а сотрудники тем самым чувствуют вовлеченность в деятельность компании и повышают свою производительность.

Еще один пример выигрыша руководства от внедрения системы кайдзен просматривается на фирме Elio, которая является представительством компании "Тойота" в Украине. Новая философия ведения бизнеса позволила Elio на 30% сократить производственные расходы, уменьшить количество сотрудников и увеличить объем производства [11]. Так, кайдзен стимулирует работников постоянно предлагать улучшения и внедрять их в режиме ежедневной работы, что положительно влияет на эффективность деятельности организации. Следовательно, компании, использующие кайдзен, повышают рентабельность и конкурентоспособность и при этом обходятся без крупных капиталовложений: упор делается на повышение производительности труда, уменьшение затрат и улучшении качества продукции.

За 3 года практики кайдзен на мебельной компании "Снайп" состоялось:

- сокращение арендуемой площади с 6 тыс. метров до 3,5 тыс. метров;
- сократился средний срок выполнения заказов с 24 дней до 8, в результате чего выросла оборачиваемость и снизились затраты;
- протяженность производственной линии уменьшилась со 150 метров до 60 метров;
- сократилась численность персонала с 120 до 65 человек, но повысилась их производительность труда [11].

Ежедневные улучшения не требуют серьезных финансовых затрат. Для осуществления кайдзен нужно, чтобы люди использовали свой разум и концентрировали внимание на выполняемых работах. При этом процессы кайдзен часто незаметны или едва различ-

мы, а их результаты редко проявляются сразу. Глобальные же инновации всегда требуют крупных инвестиций для покупки новых технологий, оборудования. Система, созданная в результате внедрения инновации, неизбежно деградирует, если не прилагать усилий сначала к ее поддержанию, а затем и к совершенствованию.

Эффект от инновации постепенно снижается из-за острой конкуренции и устаревания стандартов. Кайдзен же помогает обеспечить неуклонный подъем.

Основные отличия кайдзен от традиционного менеджмента представлены в табл. 2.

Таблица 2. Сравнительная характеристика традиционного- и кайдзен-менеджмента

Характеристики	Традиционный поход	Система кайдзен
Основная цель	Опередить конкурентов	Завоевать потребителей
Рынок	Компания производит, что может произвести	Компания производит то, что нужно потребителям
Ориентация менеджмента	На результат	На процесс и результат
Культура менеджмента	Проблемы решаются после их возникновения	Действия принимаются до того, как возникает проблема, чтобы предотвратить ее появление
Отношение к изменениям	Изменения должны происходить как можно реже	Изменения должны происходить ежедневно
Роль руководителей	Босс	Тренер
Отношение к персоналу	Сотрудники рассматриваются как "добытки" прибыли	Сотрудники рассматриваются как основные активы
Решение проблем	Поиск решения проблем ведется в комнате для переговоров	Поиск решения проблем ведется на месте их возникновения
Регламенты и процедуры	Пишутся раз и навсегда	Динамичны и рассчитаны на постоянные изменения
Рабочее место	Рассматривается как источник проблем	Рассматривается как источник улучшений
Обучение персонала	Проводится только для определенного круга сотрудников	Проводится для всех сотрудников
Методы работы	Ориентированы на постоянство (консерватизм)	Ориентированы на улучшения
Управленческая информация	Доступ к внутрикорпоративной информации ограничен	Доступ к информации открыт
Ответственность персонала	Ответственность группы	Личная ответственность за свою деятельность
Отношение к проблемам	Сам факт существования проблемы – проблема	Проблемы рассматриваются как стимул к улучшениям
Поиск первопричины проблемы	Не выражен	Организация поиска и устранения первопричины проблемы
Повод для изменений	Главный критерий – прибыль; есть прибыль – нет повода для изменений	Необходимость удовлетворять потребности клиентов и превзойти их ожидания
Участие в изменениях	Специалисты или "отобранный персонал"	Все сотрудники
Значения показателей	Важно повысить среднее значение показателей эффективности работы, не учитывая отклонений от него	Важно устранить нежелательные отклонения от среднего значения показателей эффективности работы
Изобретательство и новаторство	Удовлетворенность существующим положением	Постоянное сомнение во всем, что существует, стремление всё улучшить
Постановка целей	Исполнители имеют ограниченную возможность предварительного согласования целей	К разработке целей привлекаются исполнители
Объект контроля	Контролируются показатели результата – прибыль, объем продаж и т.д.	Контролируются показатели процесса – время исполнения операций, качество полученной продукции, удовлетворенность потребителей и т.д.
Ориентация производителя	На акционера	На потребителя

\*Источник: составлено автором

Сотрудники японских компаний, практикующих систему кайдзен, реализуют десятки предложений по улучшению в год. Такой подход к работе повышает эффективность труда (рис. 3) и является инструментом саморазвития сотрудников.



Рис. 3 Кайдзен в повышении производительности труда

\*Источник: составлено автором

Если предприятие только начинает внедрять кайдзен без внешних инвестиций, то обычные результаты, которых можно достичь через короткое время, – это сокращение срока выполнения заказа в 5-10 раз, рост производительности труда на 50-200 процентов, снижение затрат на 10-30 процентов, снижение брака на 30-80 процентов, обходясь без крупных капиталовложений [13].

Убедительным доказательством эффективности концепции является превышение уровня рационализаторства на предприятиях в Японии и в западных странах. В 1989 году (когда только начинали активно говорить о системе кайдзен) в Японии было внедрено 83% всех рационализаторских предложений, тогда как в Германии – 40%, а в США – только 30%. В Германии на одного работника в год приходится 0,15 рационализаторских предложений, тогда как в Японии этот показатель свыше 30 [15].

Идеология кайдзен предполагает методичное, постепенное и долгосрочное совершенствование всех составляющих бизнес элементов. Внедрение этой системы может дать видимый эффект через несколько лет.

Преимущества системы кайдзен:

1. Эту систему можно применять для любых предприятий.

2. Изменения не видны снаружи, так как шаг изменений небольшой.

3. Система не требует значительных финансовых затрат на реструктуризацию компании, так как основные изменения происходят на местах.

4. Вовлеченность персонала в процесс изменений/улучшений (если цель изменений правильно донесена до сотрудников)

5. Улучшение качества продукции, отношений, сервиса.

**Выводы.** Таким образом, кайдзен – это эффективный подход к ведению бизнеса, который без значительных издержек ведет к улучшению работы организации. В современных условиях термин обозначает систему взаимосвязанных действий, приводящих к повышению качества продукции, технологий, процессов, корпоративной культуры, производительности труда, надежности, лидерства, дисциплины и других аспектов деятельности компании и системы управления, а также – к снижению брака, издержек и потерь. Сегодня кайдзен является одной из ключевых концепций менеджмента. Будучи органичной и естественной для Японии, она может быть весьма уместна и эффективна и для бизнесов других стран в силу своей экономичности и последовательности.

Сегодня многие элементы кайдзен прочно вошли в практику управления ведущих предприятий мира и являются перспективными для украинского бизнеса. Для большинства украинских предприятий особенно ценным является положение системы кайдзен, где делается акцент на человеческий фактор, на то, что люди постоянно должны находить возможности для улучшения своей деятельности. Действительно, каждый на своем рабочем месте видит имеющиеся недостатки, мешаю-

щие работать лучше, качественнее, эффективнее. Но довольно редко эта ценная информация используется для конкретных изменений ситуации к лучшему. Часто все заканчивается на уровне неформального общения с коллегами. К тому же не все проблемы может решить непосредственный руководитель, а обращение к высшему руководству требует усилий и времени. Поэтому следует обратить особое внимание на создание реального и достаточно простого механизма подачи, рассмотрения и реализации предложений, идей работников предприятий, ведь такая практика стала мощным стимулом повышения производительности труда во многих успешных компаниях мира.

Таким образом, опыт японских компаний в управлении производством на основе системы кайдзен, можно применить и для украинских предприятий в целом и в частности для повышения производительности труда.

#### Список использованных источников

1. Вадан О. Кайдзен. Системные принципы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bizentropy.biz/articles/79-kajzen-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 // Маркетинг: теорія і практика. – Луганськ, 2008. – № 14. – С. 58–63.
4. Имаи, Масааки. Кайдзен: Ключ к успеху яп. компаний / [Пер. с англ. И. Гутман; Науч. ред. Ю. Адлер]. – 2-е изд. – М.: Альпина бизнес букс: Приоритет, 2005. – 271 с.
5. Имаи, Масааки. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / [Пер. с англ. Д. Савченко; Ред. П. Суворова, С. Турко]. – М.: Альпина Бизнес Букс: Приоритет, 2005. – 345 с.
6. Кайдзен (kaizen) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://formatta.ru/pages/id/325>.
7. Марков В., Рабунец П. Кайдзен – долгосрочная стратегия японского менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/2010/06/11/kaizen-dolgosrochnaya-strategiya-yaponskogo-menedzhmenta/>.
8. Коміренко, Василь. Кайдзен-філософія українсько-японських відносин / Василь Коміренко, Ольга Попета, Оксана Коміренко // Зовнішні справи. – 2011. – № 3. – С.30-34.
9. Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Дж. Лайкер. – М.: "Альпина Паблишер", 2011. – 440 с.
10. Оно, Т. Производственная система Тойоты: уход от массового производства. – М.: Издательство ИКСИ, 2012. – 192 с.
11. Рингис, Анастасия. Кай и дзен: как и зачем украинские собственники внедряют на предприятиях японскую систему менеджмента кайдзен // Инвестгазета. – 2012. – 12-18 марта (№ 10). – С. 42-43.
12. Роговая, Ирина. Кайдзен: опыт внедрения 5S // Менеджер по персоналу. – 2012. – № 2. – С. 28-38.
13. Усамонова Эльви. Время делать кайдзен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d\\_no=25935](http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=25935).
14. Швед В. В. Кайдзен менеджмент – японский шлях сучасних підприємств // Науковий вісник. – 2011. – № 10 (135). – С. 13–19.
15. Энциклопедия производственного менеджера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kaizen-sistema.html>.
16. Ханова В. Пощупать кайдзен // "Эксперт Ю". – 2013. – №13-14 (253) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://expert.ru/south/2013/14/poschupat-kajdzen/>.
17. Марчел Мартин. Секрет успеха – внедрение нового подхода в работе с персоналом: интервью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.prostobiz.ua/biznes-upravlenie\\_biznesom/intervyu/marchel\\_martin\\_generalnyy\\_direktor\\_koka\\_kola\\_beveridzhiz\\_ukraina\\_sekret\\_nashego\\_uspeha\\_vnedrenie\\_novogo\\_podhoda\\_v\\_rabote\\_s\\_personalom](http://www.prostobiz.ua/biznes-upravlenie_biznesom/intervyu/marchel_martin_generalnyy_direktor_koka_kola_beveridzhiz_ukraina_sekret_nashego_uspeha_vnedrenie_novogo_podhoda_v_rabote_s_personalom).

Надійшла до редакції 25.09.13

Т. Костенко, асп.  
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

### ВИКОРИСТАННЯ ПЕРЕВАГ СИСТЕМИ КАЙДЗЕН ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

*Розкрито сутність системи кайдзен, її основні елементи та можливості використання у підвищенні продуктивності праці. Проаналізовано специфіку впровадження кайдзен в Японії, США і Європі, а також в Україні та Росії. Наведена порівняльна характеристика традиційного та кайдзен менеджменту.*

*Ключові слова: кайдзен, традиційний менеджмент, продуктивність праці, оптимізація виробництва.*

T.Kostenko, postgraduate student  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

### TAKING ADVANTAGES OF KAIZEN TO IMPROVE LABOUR PRODUCTIVITY

*The paper encapsulates the essence of kaizen system, its main elements and the possibility of use it in enhancing labour productivity. The study examines a specific of kaizen implementation in Japan, the U.S. and Europe as well as in Ukraine and Russia. The comparative analysis of traditional and kaizen management is presented.*

*Keywords: kaizen, traditional management, labour productivity, optimization of production.*