

УДК 330.354

М. В. Шашина,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва,  
НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", м. Київ

О. Ю. Федотов,

бакалавр факультету менеджменту та маркетингу,  
НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", м. Київ

## ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КАЙДЗЕН МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

M. Shashyna,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Economics and Entrepreneurship, NTUU "KPI named after Igor Sikorsky", Kyiv

O. Fedotov,

Bachelor, NTUU "KPI named after Igor Sikorsky", Kyiv

### APPLICATION OF THE KAIZEN MANAGEMENT CONCEPT TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF DOMESTIC ENTERPRISES

У статті розглядається концепція кайдзен. Установлено, що концепція базується на постійному, безперервному процесі удосконалення, який охоплює не лише виробничі процеси, але й усю організаційну структуру підприємства, включаючи персонал, та передбачає залучення 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 члену трудового колективу відповідно до концепції кайдзен, а саме щодо вищого керівництва, керівників середньої та нижчої ланки та виробничого персоналу.

Виокремлено ряд необхідних складових успішного кайдзен-менеджменту, а саме: дисципліна, мотивація, наявність злагодженості у роботі всього трудового колективу, створення кайдзен-гуртків та відкритість керівної ланки управління підприємства до співпраці. Встановлено основні стримуючі фактори на шляху провадження концепції кайдзен на вітчизняних підприємствах.

In the article the concept of Kaizen is considered. It is established that the concept is based on a continuous, unstopable process of improvement, which covers not only production processes, but also the entire organizational structure of the enterprise, including staff, and involves all staff of the company — from top management to ordinary employees.

It is shown that the Kaizen concept is a long-term strategy for the development of an enterprise that has certain goals and is used in the process of achieving each individual member of the company's personnel. The functions of each member of the company according to the Kaizen concept, particularly with regard to senior management, middle and lower level managers and production personnel, are substantiated.

There are a number of necessary components of successful Kaizen management, such as: discipline, motivation, the presence of coherence in the work of the entire work team, the creation of Kaizen-workshops and the openness of the management of the enterprise management to cooperation. The main constraints on the implementation of the Kaizen concept at domestic enterprises have been established.

*Ключові слова: мотивація персоналу, менеджмент, концепція кайдзен, принципи, ефективність діяльності.*

*Key words: motivation of personnel, management, Kaizen concept, principles, effectiveness of activity.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Україна сьогодні перебуває на складному етапі економічного розвитку, що супроводжується періодами політичної та соці-

альної нестабільності, незавершеним конфліктом на сході, формуванням несприятливого бізнес-середовища. В таких умовах підприємці зіштовхуються зі реальними еко-

номічними перешкодами для розвитку власного бізнесу.

Однак, попри відсутність необхідної підтримки ділової активності з боку держави, вітчизняні підприємства повинні займатися, в першу чергу, оптимізацією економічної діяльності власного підприємства. У наш час існує велика кількість 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 вливань, а у разі їх послідовного застосування досягається ефект рівний впровадженню інноваційних технологій у виробництво.

Однією з таких систем заходів є кайдзен, котра позитивно зарекомендувала себе у процесі економічної діяльності підприємств 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, Е. Демінг, Д. Богиня, М. Імаї, Л. Нікіфорова, Л. Меллен, Д. Сінк, С. Бандур, А. Новікова, Г. Калитич та ін. Але необхідно зауважити, що незважаючи на досить велику кількість публікацій науковців щодо мотивації працівників на підприємствах, вивчення та практичне застосування кайдзен менеджменту на вітчизняних підприємствах залишається недостатньо розробленим та вивченим.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування можливості застосування концепції кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. Для досягнення поставленої було вирішено такі завдання: з'ясовано сутність концепції кайдзен та її головні принципи; обґрунтовано функції кожного члену трудового колективу відповідно до концепції кайдзен; виокремлено ряд необхідних складових успішного кайдзен-менеджменту на підприємстві; встановлено основні стримуючі фактори на шляху провадження концепції кайдзен на вітчизняних підприємствах.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На сьогоднішній день існуючі різновиди моделей мотивації не дозволяють конкретно та однозначно визначити, що насправді спонукає працівників до праці. Вивчення людини та її поведінки під час праці дають лише деякі узагальнені пояснення про мотивацію, однак навіть вони допомагають розробляти моделі мотивації на конкретному робочому місці [5].

У період непростого економічного ситуації підприємства змушені постійно шукати ефективні шляхи оптимізації власної діяльності, при цьому не залучаючи значні обсяги грошових коштів. У такому випадку можна скористатися японським підходом до вирішення проблем управління, а саме концепцією кайдзен.

Концепція кайдзен як філософія управління була запропонована японцем Масаакі Імаї у 1986 року і швидко набула широкої популярності серед підприємців [2, с. 94]. Концепція кайдзен є породженням суто японської культури ведення бізнесу та підходів до її розвитку. Концепція кайдзен передбачає безперервний процес удосконалення, котрий охоплює не лише виробничі процеси, але й усю організаційну структуру підприємства, включаючи персонал. Звичайно, кайдзен має ряд схожих рис з системою загального контролю якості, утім, така концепція ставить на меті не лише результат, а сам процес удосконалення.

Сьогодні сучасні методи управління орієнтовані в основному на впровадження інновацій та кардинальних зрушень, що є дуже важливими перетвореннями, де і зосереджена увага вищого керівництва підприємства. В таких умовах концепція кайдзен використовується як певне доповнення для покращення загального ефекту. Утім, застосування цієї концепції на рівні усього підприємства може принести ефект порівняний з впровадженням інновацій [3, с. 70].

В основі концепції кайдзен лежить саме процесний підхід, котрий полягає у правильному розумінні процесів на підприємстві, їх стабілізації, впорядкуванні та постійному вдосконаленні. Важливим також є постійне й неухильне дотримання встановлених стандартів задля їх подальшого вдосконалення та задоволення потреб споживачів.

Ефективне управління процесами на основі концепції кайдзен активно використовують провідні іноземні компанії, серед них Toyota Motors Corporation, Canon, Honda, Nissan, Scrum та багато інших. Окремі принципи концепції кайдзен простежуються на таких великих підприємствах як "Лукойл", "Камаз" [7, с. 58].

Слід зазначити, що концепція кайдзен передбачає залучення усього персоналу підприємства — від найвищого керівництва до звичайних працівників. Головною метою при цьому є активізація творчих здібностей персоналу для формування нових поглядів та ідей на стандартні завдання. Концепція кайдзен головну увагу концентрує в першу чергу на персоналі підприємства та його якості. Адже саме від робочого персоналу залежить якість виробленої продукції або послуг.

Кожен співробітник підприємства пропонує незначні заходи з покращення на регулярній основі. При цьому, пропозиції надаються не час від часу, а постійно. Більшість пропозицій не носять глобальний характер, а є лише дрібними покращеннями. В цьому і полягає суть кайдзен — велика кількість невеликих заходів з покращення, призводять до значного покращення якості [4, с. 274].

Така концепція є дуже ефективною, адже в процесі пошуку оптимізаційних рішень задіяна велика кількість абсолютно незалежних осіб, котрі здатні надати велику кількість різноманітних способів подолання проблеми, серед яких обирається кращий. Слід зазначити, що обраний захід неухильно застосовується відповідно до логіки процесного підходу разом із повним розумінням працюючого персоналу. При цьому метою найвищого керівництва підприємства є розробка довгострокових цілей та методів покращення діяльності підприємства, що також вимагає розуміння та повної підтримки поставлених завдань з боку трудового колективу. Сам керівник повинен бути відданий принципам та філософії концепції кайдзен, мати високий рівень дисципліни та мотивації аби ефективно залучати персонал у процеси з удосконалення діяльності підприємства.

Концепція кайдзен має ряд яскравих особливостей, котрі якісно відрізняють її від американських та європейських підходів до управління персоналом та підприємством в цілому. Однією із найголовніших відмінностей є відсутність необхідності в оцінці запроваджених заходів, зокрема у винагородженні осіб, які йому сприяли. Концепція кайдзен передбачає, що залучаючи персонал до процесу оптимізації виробничої діяльності, що виявляється у розробці нових підходів у ергономіці, вдосконаленню існуючих стандартів, люди починають усвідомлювати важливість принципів концепції кайдзен і починають активно брати у цьому участь. Будучи авторами ідей з поліпшення виробничого процесу, працівники отримують мо-

тивацію до їх належного виконання та підтримання високого рівня самодисципліни.

Особливістю підприємств, що використовують принципи концепції кайдзен є їх повна готовність до удосконалення та застосування нових відходів, навіть після чергового поліпшення. Концепція кайдзен дозволяє оптимізувати структуру матеріальних втрат у процесі виробничої діяльності. При цьому втратами слід вважати не лише певні матеріальні цінності, але й трудові ресурси і взагалі будь-яку складову, що не приносить користі підприємству.

Концепція кайдзен є, в першу чергу, довгостроковою стратегією розвитку підприємства, що має певні цілі і використовує в процесі їх досягнення кожного окремого члена персоналу підприємства. Таким чином, концепція кайдзен залучає у процес управління увесь трудовий колектив, кожен член якого має певні функції:

— вище керівництво — розробка довгострокової стратегії розвитку підприємства на основі принципів кайдзен, формування політики та цілей концепції кайдзен, сприяння її реалізації;

— керівники середньої ланки — реалізують цілі, визначені вищим керівництвом, застосовують концепцію кайдзен у власній діяльності, сприяють формуванню "кайдзен мислення" у робочого персоналу у процесі їх навчання;

— керівники нижчої ланки — надають пропозиції щодо вдосконалення, мотивації виробничого персоналу, підтримують дисципліну на виробничих дільницях;

— виробничий персонал — застосовують принципи концепції кайдзен на індивідуальному рівні, удосконалюючи власні професійні навички, підтримують виробничу дисципліну, беруть участь у кайдзен-гуртках.

Традиційний підхід західних менеджерів при прийомі на роботу — це пошук ефективних кваліфікованих співробітників з мінімальними вимогами до зарплати, поряд із діаметрально протилежними бажаннями самих робітників, щодо найму на високооплачувану посаду з мінімальним обсягом обов'язків. При цьому кожен для себе шукає найвигідніший варіант, не прив'язуючись до робочого місця. Звичайно, у короткостроковій перспективі такий підхід є ефективний, утім, при довгостроковому плануванні концепція кайдзен приносить більше переваг. Адже належним чином організована система залучення усього персоналу у процес самоосвіти та самодисципліни дає більше переваг, аніж індивідуальна конкуренція на трудовому ринку.

Концепція кайдзен передбачає високий рівень проінформованості кожного працівника підприємства щодо її основних цілей та напрямів розвитку, не кажучи вже про власні професійні обов'язки. Досягнення високих результатів підприємства неможливе без повного розуміння й прийняття її співробітниками головних цінностей та культури підприємства, на якому вони працюють.

Таким чином, можна виокремити ряд необхідних складових успішного кайдзен-менеджменту:

- дисципліна є одним із основоположних принципів концепції кайдзен, що ґрунтується на високому рівні самосвідомості робітників, їх прагненню до самоудосконалення, що стосується тайм-менеджменту, продуктивності праці та вартісних затрат;

- мотивація та підтримання її високого рівня є також важливою складовою концепції кайдзен. При цьому вище керівництво має надавати персоналу стимулів до розвитку, не виключено застосування матеріальних і нематеріальних засобів мотивації;

- наявність злагодженості у роботі всього трудового колективу, що виявляється у швидкому обміні інформацією, взаємному навчанні, колективній роботі на благо всього підприємства;

- створення кайдзен-гуртків — зібрання працівників різного кваліфікаційного і посадового рівня задля налагодження просу обміну ідеями, поглядами, пропозиціями з покращення існуючих бізнес-процесів;

- відкритість керівної ланки управління підприємства до співпраці і прийняття до розгляду будь-яких ідей виробничого персоналу, спрямованих на поліпшення якості, незалежно від посади.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що наріжним каменем концепції кайдзен є концентрація уваги на питаннях управління персоналом підприємства. Принципи концепції кайдзен стверджує, що належний рівень залученості, самодисциплінованості та мотивації персоналу підприємства, неминуче призводить до появи високих фінансових результатів.

Сприйняття інформації різними людьми, як і різними народами, є дуже специфічне. Популярна у Японії система кайдзен, набула свого модифікованого вияву в Америці у вигляді концепції ощадливого виробництва. Однак поява концепції кайдзен саме у Японії є закономірною, адже наявність жорсткої самодисципліни, горизонтальне кар'єрне зростання, само-

удосконалення є складовою виховання японців [1, с. 67].

Слід зазначити, що концепція кайдзен поки що не здобула широкої популярності серед українських підприємців. Це можна пояснити рядом причин, а саме: економічна нестабільність та відсутність теоретичних та практичних доробків у цьому напрямі. Окрім того, важливими є також відмінності у ментальності, що іноді викликають ворожість з боку українських підприємців перед кардинальними змінами [6, с. 197].

Головними стримуючими факторами на шляху провадження концепції кайдзен на вітчизняних підприємствах є:

- відсутність належного рівня підготовки провадження концепції кайдзен. Неможливо успішно використовувати концепції кайдзен, не розуміючи механізм функціонування її базових інструментів;

- високий рівень бюрократизації на підприємствах. Наявність переліку з незліченною кількістю процедур, документації та інших непотрібних заходів знижує ефективність кайдзен, тим самим руйнуючи, з одного боку, можливість, а з іншого — мотивацію працівників до власної ініціативної діяльності;

- формалізація концепції кайдзен, виявляється у декларуванні цінностей та принципів концепції кайдзен, за відсутності їх практичного втілення;

- застосування концепції кайдзен як короткострокової стратегії. Концепція кайдзен, в першу чергу, передбачає складний й тривалий процес впровадження та осмислення з боку простих робітників. Такі заходи повинні плануватися на довгостроковій основі, разом із очікуваним результатом у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день система ефективної мотивації персоналу є складовою успішної економічної діяльності підприємства в цілому. Саме тому актуальним стає дослідження іноземних систем управління персоналом, що довели свою дієвість на практиці. Такою системою і є концепція кайдзен. Концепція кайдзен передбачає постійне й безперервне поліпшення якості діяльності підприємства на всіх рівнях. При чому основою такого поліпшення є виробничий персонал, котрий формує власні ідеї та пропозиції щодо цих змін, допомагає в оптимізації усіх сфер діяльності підприємства. До того ж, кайдзен сприяє підвищенню рівня самодисципліни та особистої відповідальності між працівниками, що дає додаткові стимули до розвитку як особистості, так і корпоратив-

ного розвитку. Впровадження концепції кайдзен на українських підприємствах є необхідним, однак потребує якісних перетворень їх організаційної структури разом із прийняттям нових корпоративних цінностей.

Подальшого дослідження вимагає дослідження та обґрунтування використання принципів концепції кайдзен із урахуванням світового досвіду на підприємствах України.

**Література:**

1. Єршова О.О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств / О.О. Єршова // Вісник КНУТД. — 2016. — № 6. — С. 66—79.

2. Загорудько В.Л. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України / В.Л. Загорудько, О.В. Варяниченко, П.В. Єгорова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. — 2017. — № 4. — С. 92—96.

3. Каламбет К.М. Сучасні інноваційні підходи до фінансового планування на підприємстві / К.М. Каламбет // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2015. — № 14. — С. 69—71.

4. Качалай В.В. Кайдзен-костинг: досвід і перспективи впровадження на промислових підприємствах України / В.В. Качалай // Бізнес Інформ. — 2013. — № 8. — С. 273—276.

5. Кириченко С.О. Мотивації персоналу при здійсненні діяльності підприємства / С.О. Кириченко, В.Ю. Степанюк // Електронне видання Сучасні проблеми економіки та підприємництва. — Вип. 14. — 2014 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://sb-keip.kpi.ua/article/viewFile/47100/43234>

6. Тульчинська С.О. Сучасні проблеми організації управління персоналом на підприємстві / С.О. Тульчинська, Я.В. Шемет // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. зб. наук. пр. — В. 13. — К.: ІВЦ "Політехніка", 2014. — С. 195—202.

7. Чуланова О.Л. Применение технологии Кайдзен в управлении персоналом / О.Л. Чуланова, А.В. Глюта // Мир науки. — 2014. — № 4. — С. 56—64.

**References:**

1. Yershova, O. O. (2016), "Foreign experience of effective management of business processes of enterprises", Visnyk KNUTD, vol. 6, pp. 66—79.

2. Zahorud'ko, V. L. Varianychenko, O. V. and Yehorova, P. V. (2017), "Implementation of economical production at Ukrainian enterprises", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 4, pp. 92—96.

3. Kalambet, K. M. (2015), "Modern innovative approaches to financial planning at the enterprise", Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu, vol. 14, pp. 69—71.

4. Kachalaj, V. V. (2013), "Kaizen-Kosting: experience and prospects of implementation at industrial enterprises of Ukraine", Biznes Inform, vol. 8, pp. 273—276.

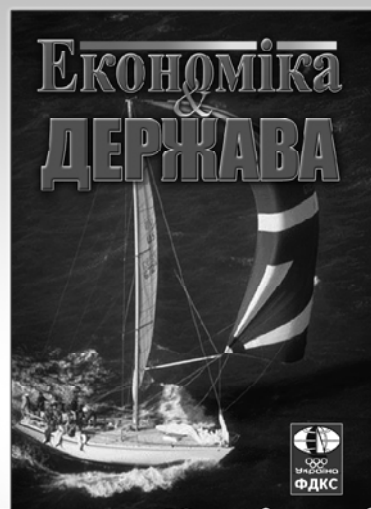
5. Kyrychenko, S. O. and Stepaniuk, V. Yu. (2014), "Motivation of the personnel in the activity of the enterprise", Elektronne vydannia Suchasni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstvo, [Online], vol. 14, available at: <http://sb-keip.kpi.ua/article/viewFile/47100/43234> (Available March 11, 2018).

6. Tul'chyn's'ka, S. O. and Shemet, Ya. V. (2014), "Modern problems of personnel management at the enterprise", Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstva. zb. nauk. pr., vol. 13, pp. 195—202.

7. Chulanova, O. L. and Hliuta, A. V. (2014), "Application of Kaizen Technology in Personnel Management", Myr nauky, vol. 4, pp. 56—64.

*Стаття надійшла до редакції 16.03.2018 р.*

**Науково-практичний журнал  
«ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»**



Передплатний індекс: 01751

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з ЕКОНОМІКИ

**[www.economy.in.ua](http://www.economy.in.ua)**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73