

УДК 658.5

KAIZEN: ЯПОНСЬКА СТРАТЕГІЯ ДЛЯ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Лазоренко Т.В., Тимощук С.П.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-68>

У статті висвітлено основні принципи японської стратегії власної ефективності KAIZEN. Досліджено економічні передумови виникнення специфічного підходу до управління підприємством. Приведено основну методологію стратегії управління та підтвердження її ефективності з досвіду японських компаній. Надано порівняльну характеристику технологій управління. Досліджено результати запровадження японської технології KAIZEN на прикладах національних підприємств.

Ключові слова: KAIZEN, стратегія розвитку, економіка Японії, підприємництво, принципи управління.

Постановка проблеми. За рівнем економічного розвитку, обсягом промислового виробництва, індексом людського потенціалу, валового внутрішнього продукту та інших макроекономічних показників, Японія є одним із світових лідерів. Стрімкий розвиток цієї країни, здатність підприємницького ієрархічного сектору швидко пристосовуватись до мінливості середовища, передові досягнення у розвитку науки й техніки за нестачі ресурсів, орієнтація «на перспективу» привернули увагу до неї в усьому світі. Сьогодні перспективною для країни є структурна реформа, що зосереджена на зростанні відкритості внутрішніх ринків, за умови збереження автентичності принципів підприємництва. В умовах процесів світової глобалізації, досвід Японії є безцінним для України, а застосування методологічних основ KAIZEN важливе для формування основної стратегії економічного розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемами аналізу та оцінки стратегічного розвитку та основних принципів підприємництва Японії здійснювали такі науковці: Kiminori Matsuяama, Yoshikawa Hiroshi, Sakiko Fukuda-Parr, Koji Tanagashi, Shingi Yanashige й інші. До основних завдань науковців належали: визначення притаманних економічному розвитку Японії рис, формування портрету організації, перспективи розвитку сучасних стратегій. Аналіз свідчить про систематизованість знань та обґрунтованість експертних оцінок. Основна увага зосереджена на історичному становленні корпоративної культури підприємств, національному підході до ведення бізнесу, перспективах міжнародного співробітництва, можливості модифікації системи внутрішнього ринку, застосування підходів особистісного розвитку до зростання організаційної культури.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Використання технології KAIZEN для українських підприємств є варіантом виходу національного виробництва на новий рівень, проте на сьогодні існує ряд упереджень стосовно запровадження цієї стратегії. Тому основним завданням є доведення на прикладі учасників KAIZEN клубу в Україні перспектив запровадження нової стратегії для вітчизняного виробництва різних галузей, наведення порів-

няльної характеристики до підходів управління та визначення можливих видозмін стратегії.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення основних принципів японської філософії «постійних покращень» KAIZEN. Дослідження можливостей використання досвіду японських промислових лідерів як потенціалу зростання національного підприємницького сектору, особистісної та корпоративної культури.

Виклад основного матеріалу. У першій половині ХХ століття Японія опинилася у кризовому становищі завдяки вагомим втратам у Другій Світовій війні. ВВП у 1945 році становило всього 144 млрд. доларів, було припинено імпорт продовольства та сировини. За період 1945-1947 років інфляція зросла у 4 рази [1, с. 125]. Варіант вирішення проблеми запропонував американський фінансист Джозеф Додж, що акцентував увагу на податковій системі. Справне стягнення «прямих податків» з майна та доходів призвело до ситуації бездефіцитного бюджету, яка стала альтернативним вирішення проблеми інфляції.

Наступним кроком стала заміна безповоротної субсидії від держави на короткостроковий банківський кредит, орієнтація на державний контроль цін необхідних товарів, стабілізація розміру заробітної плати працівників, стратегія економії ресурсів для використання «в перспективі», готовність йти на жертви для загального блага. З переходом до приватної власності, зазнає позитивних змін й внутрішній ринок країни [2, с. 170].

Від запропонованої агресивної політики Сполучених Штатів серйозно постраждали монополістичні концерни країни. Акції гігантів «Міцубісі», «Міцубісі», «Сумітомо» та «Ясуда» розпродали між службовцями компанії. У 1947 р. було прийнято рішення, яке забороняло володіти більше 25% акцій компанії з метою уникнення концентрації економічної могутності [2, с. 170].

У 1946-1950 рр. США активно залучало кращих інженерів, які б надали японським промисловцям сформувати власні поняття якості, перейняти досвід роботи та принципи управління. Лектором й автором сучасної теорії руху якості був У. Едвард Демінг, розробник основної концепції статистичного контролю якості й співавтор циклу Шухарта-Демінга (PDCA) [4, с. 91].

У 1951 р. Японія досягла повоєнного рівня в усіх галузях виробництва. Стійкий стан еко-

номіки Японії стимулювало початок стрімкого економічного розвитку. Наступні 20 років країна перейняла ідею індустріалізації [2, с. 170].

Зростання економічних показників стимулювало до полеміки з проблем подальшого розвитку: думки розділились між зовнішньоекономічним напрямком діяльності або подальше освоєння внутрішнього ринку й підтримка політики «закритої» економіки (рис. 1).

Орієнтованість на зовнішньоекономічні зв'язки вивозили принципи управління. Великі корпоративні конгломерати відмовились від сімейної форми на користь колективної форми керування. Нова модель передбачала концентрацію підприємств однієї групи навколо потужного банку, що вирішило основні проблеми підприємництва: доступність фінансових ресурсів та здорова конкуренція без перспективи поглинання підприємств монополіями.

За 40 повоєнних років Японія отримала статус економічного лідера і стала конкурентом у найбільш перспективних сферах виробництва завдяки 5 основним етапам перебудови:

- 1) повномасштабне освоєння технологій виробництва, що перейняла від США та країн Європи;
- 2) підвищення розмаху кампанії орієнтованості на підвищення ефективності праці;
- 3) програма покращення якості, удосконалення технічних характеристик, заснована під впливом ідей професорів Демінга та Джурана;
- 4) досягнення виняткового рівня гнучкості виробництва та швидкості реакції на зміни ринку;
- 5) створення мультинаціональних корпорацій.

Після успішного використання досвіду та технологій, що давали приріст номінального ВВП від 4,3% до 8%, високої якості продукції, промисловість Японії зосередилась на гнучкості виробничих технологій. Завданнями такої цілі передбачало розробку методів та стратегії для перебудови виробництва за короткий термін, з метою максимального задоволення потреб ринку та споживачів. Ключовими термінами модернізації є механізація, автоматизація, роботизація та системи підтримки.

Ці критерії отримали найкращу комбінацію у стратегії «постійного вдосконалення» KAIZEN. Її використання провідними лідерами ринку «Toyota», «Philips» та «Mitsubishi Motors» підтверджують ефективність концепції, орієнтованої на процес, а не результат [4, с. 111].

Практика концепції змусила провідних менеджерів компаній переглянути принципи діяльності, переоцінити пріоритети виробництва, удосконалити управлінські стратегії. Найбільш цінним ресурсом підприємства є його інтелектуальний капітал й споживачі.

Останні є важливою складовою у ланцюгу виробництва, тому значна частка зусиль компанії спрямована на те, щоб користувач отримав максимально якісний товар за найбільш низькою ціною. Систематичний моніторинг потреб ринку – невід'ємна складова концепції, оскільки завдяки отриманій інформації можна найкраще модернізувати виробництво під змінні потреби ринку. Постійна технічна підтримка та зворотній зв'язок з клієнтами – одна з важливих складових KAIZEN.

Роль інтелектуального капіталу домінуюча концепції «постійного вдосконалення». Високо цінуються людські здібності, творчий підхід та нестандартні рішення, менеджери-практики концепції схиляються до думки, що співробітники – актив, без підтримки, стимулювання та мотивування якого існування KAIZEN неможливе. Взаємодія з персоналом на японських підприємства побудовані таким чином, що співробітники самостійно зацікавлені у випуску якісної та конкурентоспроможної продукції, оскільки існує тенденція, що благополуччя індивіда прямо пропорційно залежить від успішності компанії-роботодавця. Прагнення до успіху підкріплене 5 основними системами формування відносин між робітником та організацією:

- 1) система найму працівників, яка передбачає збереження постійного робочого місця. Така концепція надає можливість перетворити найма-

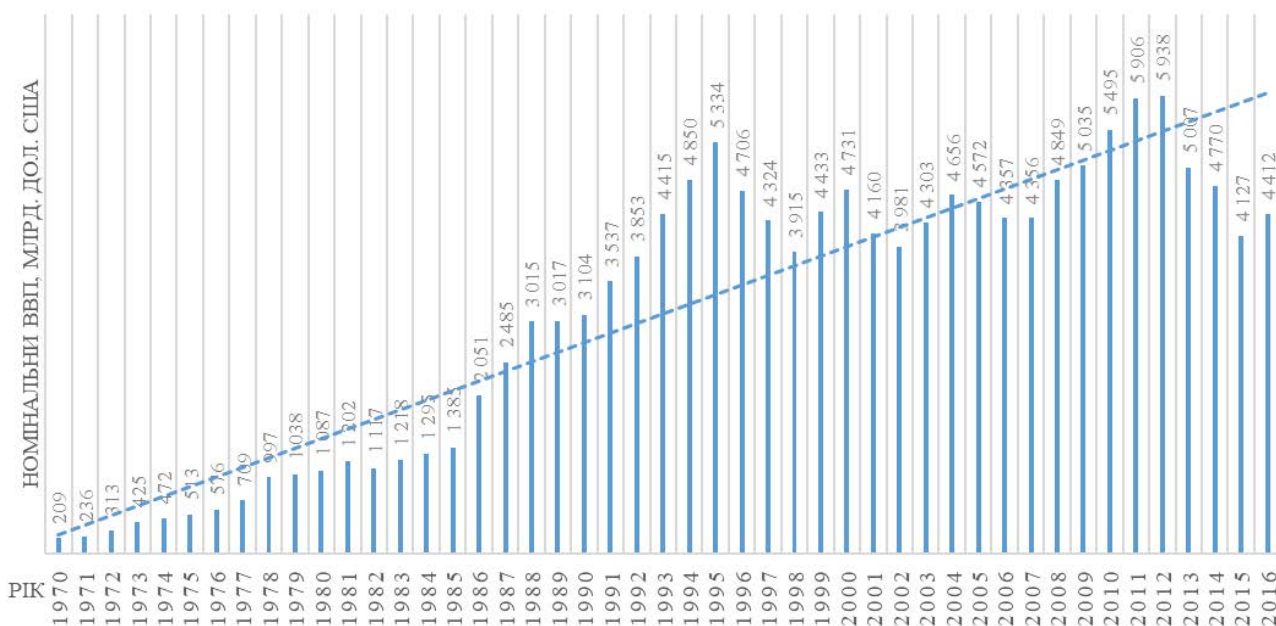


Рис. 1. Номінальний ВВП Японії за період 1970–2016 рр., млрд. доларів США [6]

ного працівника у співробітника, підвищити рівень самосвідомості та відповідальності працівників;

2) система навчання на робочому місці. Неперервне навчання розглядається як частина технологічного процесу. Практика і теорія за такої методики неподільні, тому таким чином збільшується особистісна мотивація працівника. Створюються передумови для вивчення та перекваліфікації;

3) система ротації. Пов'язана з принципом постійного навчання. Більшість компаній підтримують практику переведення працівників з одного підрозділу в інший. Такий підхід покликаний стимулювати розвиток системного мислення працівників, розуміння функціональних складових компанії. У такий забезпечується постійність місця роботи: працівник відкидає можливість зміни роботи через відсутність перспектив або одноманітність, адже менеджери, орієнтовані на кадри, цінують співробітників і забезпечують професійний стимул;

4) система переваг. Альтернативним варіантом японської розробки є системи «360». Дозволяє найкраще визначити сильні сторони працівника і підібрати такий варіант роботи, за якої він був би найбільш корисним для компанії, отримувач задоволення від праці та реалізації творчих здібностей;

5) система винагород. Підхід до винагород відрізняється, оскільки японці звикли розглядати компанію як повноцінно функціонуючий організм, де кожен співробітник важливий для досягнення глобальних цілей. Система заохочування пропорційно пов'язана із успіхом підприємства. Диференціація співробітників за вагомістю вкладу у проект не відбувається, оскільки головним пріоритетом визначається командна гра.

Ієрархія управління японських компанії побудована на принципах лідерської компетенції. Авторитетність японського менеджера корелюється відповідно до знань, досвіду, обґрунтованості рішень, моральної зрілості та відповідальності. У веденні справ дотримуються ієрархічності: без підтримки топ-менеджера розвиток концепцій унеможлиблюється. Реалізація планів потребує прийняття рішень та інвестицій різного характеру. Ріст відповідальності та очікувань від менеджера є прямо пропорційним явищем його положення в управлінській ієрархії (рис. 2).

Основу концепції KAIZEN складає системне мислення, орієнтація на процес, покращення якого призведе до приросту результату. Оптимізація виробничої діяльності може другорядно впливати на собівартість, проте у випадку масштабування процесу, різниця буде помітною.

На практиці KAIZEN реалізується за допомогою інструментів та методик, які зорієнтовані на системний підхід. Запровадження вибіркового методу до вітчизняного способу керування підприємством призведе до гібридизації початкової технології, проте індивідуальний підхід забезпечить максимальну відповідність управління до ситуації. Найбільш перспективні методики:

1) TQM Total Quality Management. Визначається як найбільш важливий інструмент

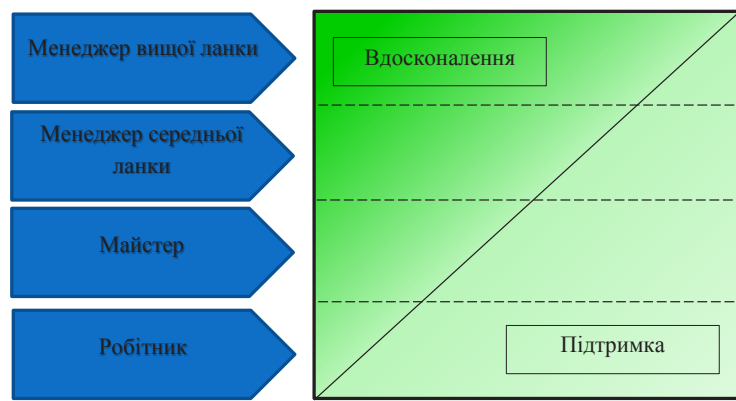


Рис. 2. Співвідношення розподілу діяльності між ланками робітників [3]

KAIZEN. Основні принципи полягають у пошуку альтернативних рішень покращення якості продукції, задоволення потреб споживачів та працівників компанії. Постійна модернізація процесу та вдосконалення призводять до поступально розвитку підприємства на постійній основі [4, с. 75];

2) система виробництва «just-in-time». Вперше була використана представниками Toyota. Передбачає виконання виробничої партії середнього розміру у зазначений термін й необхідній кількості. Продукція передається безпосередньо покупцеві, що вирішує проблему витрат та зберігання [4, с. 111];

3) система генерацій рішень. Покликана формувати відчуття відповідальності у співробітників. Система діє за принципом винагород за ініціативу [4, с. 151];

4) робота малих команд. Співробітництво завжди вважалось пріоритетним, оскільки показники роботи в групі перевищують показники індивідуальної ефективності. Створення таких груп в процесі контролю якості стимулює працівників до пошуку нових варіантів вирішення проблеми [4, с. 185];

5) ZD zero defects. Застосування останнього методу можливе лише за формування свідомості працівників до запровадження системи «постійного покращення». Метод передбачає формування цілей та опис стратегії з урахування відомої методології [4, с. 187].

Симбіоз методик KAIZEN стимулює до модернізації домінуючі сектори підприємства, а принципи та підходи кардинально відрізняються від традиційних (табл. 1). На сьогодні підприємницький сектор України керується принципами традиційного підходу: зосередженість на кінцевому результаті, відсутність розуміння відповідальності кожного за управлінський процес, точковий підхід до проблем підприємства і т. д.

Головною проблемою для запровадження принципів нової стратегії для підприємств є відсутність впевненості у результаті, оскільки принципи «постійного покращення» не приносять миттєвих результатів, а працюють на перспективу. Проте ефективність стратегії підтверджують результати таких українських компаній, як «JTI», «Modern-Ехро», «Екософт», «Coca-Cola» та «ТИС». Консультаційна та методологічна підтримка KAIZEN-клубу в Україні допомогла удосконалити виробничі принципи на підприємстві, змінити підхід персоналу до виконання роботи.

Порівняння принципів управління підприємством за двома підходами

Традиційний підхід управління (Україна)	Стратегія KAIZEN(Японія)
Задоволення потреб замовника, які переважно орієнтовані на економічні вигоди зі збільшення продажу.	Споживацькі вподобання; швидка реакція на зміну попиту ринку.
Пошук методів покращення якості кінцевої продукції(переважна модернізація технічних складових).	Удосконалення процесів та систем, що призведе до подальшого автоматичного покращення якості.
Коригуючий вплив на якість.	Попереджувальний вплив на якість.
Відділ контролю відповідальний за якість кінцевого товару.	Кожен співробітник несе відповідальність за виготовлену продукт.
Самостійний(одноосібний) підхід до вирішення проблем виробництва, небажання перекладати відповідальність.	Взаємодія для вирішення завдання та прийняття рішення, стимулювання зацікавленості та мотивації працівників.
Точкове вирішення проблеми.	Систематичний підхід, аналіз повного циклу.

Як результат, на підприємстві «Modern-Expo» під час запровадження технології KAIZEN на всіх рівнях спостерігався значний приріст обсягу випуску продукції, а загальна ефективність праці зросла на 30% [7].

Результатами «JTІ» було підвищення вмотивованості працівників, їх активна участь у модернізації та збільшення рівня залученості та відповідальності за виробничий процес [8].

За період впровадження методики TQM компанії «ТИС» зменшила витрати на 10-15% без втрати якості кінцевої продукції. Досвід таких підприємств-новаторів на ринку підтверджує необхідність та важливість модернізації [9].

Висновки з проведених досліджень. На сьогодні, в епоху активного процесу глобалізації обмін досвідом між країнами та запозичення управлінських стратегій є закономірним процесом. Перспективи іноземного інвестування для України змушують вітчизняних підприємців комбінувати методи та концепції управління. Серед ризиків, які можна запозичити, передусім слід назвати соціальну спрямованість інновацій в галузі науки і техніки та розробки, які пов'язують інноваційні технології з новим бізнесом.

Використання методик філософії KAIZEN з метою покращення корпоративної культури відкривають нові перспективи у галузях міжнародної співпраці. Застосування основних принципів технологічного, мотиваційного, виробничого покращення є шляхом до збільшення рівня довіри на внутрішньому ринку, залучення інвестицій та розвитку підприємницького сектору.

Для українських підприємств характерна тенденція психологічного індивідуалізму, яка негативно впливає на соціальний клімат, раціональну оцінку власних можливостей, перешкоджає процесу постійного навчання. Отже, використання концепції KAIZEN має забезпечити зміну орієнтації виробництва з результату на процес, посилити увагу до співробітників як до невід'ємного та найбільш цінного ресурсу компанії, стимулювати зміну упередженого підходу до повноважень управління та командну роботу.

Такий відповідальний підхід допоможе раціонально досягти поставлений як підприємницьких, так і управлінських цілей, а також підвищити рівень участі працівників у виробничому процесі, оскільки успіх кожного та матеріальне благополуччя пропорційно пов'язане із кількістю докладених зусиль.

Список літератури:

1. Ашмаров И.А. К вопросу о периодизации послевоенной экономической истории Японии // Историко-экономические исследования. – Воронеж, 2016. – С. 121-132.
2. Аналіз економічної стратегії розвитку Японії // Економіка і суспільство. – 2017. – № 8. – С. 169-173.
3. Кайдзен и Total Quality Management японский метод управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <https://worksection.com/kaizen.html>.
4. Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Имаи Масааки. – Москва: Приоритет, 2004. – 274 с. – («Модели менеджмента ведущих корпораций»).
5. OECD Economic Surveys Japan April 2015 vol. 47, no. 2. Available at: <http://www.oecd.org/eco/surveys/Japan-2015-overview.pdf>.
6. World Economic Situation and Prospects 2017 vol. 10, no. 2. Available at: <https://www.un.org/development/desa/dpad/wpcontent/uploads/sites/45/2017.pdf>.
7. Организация производства по системе КАЙДЗЕН – путь к успеху «Modern-Expo» [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа к ресурсу: <http://www.kaizenclub.com.ua/ru/press-tsentr/novosti-partnerov/537-conference-modern-expo.html>.
8. Как внедрить КАЙДЗЕН? Опыт компании JTІ Украина [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <http://www.kaizenclub.com.ua/ru/press-tsentr/novosti-kluba/567-how-to-implement-kaizen.html>.
9. Кайдзен-тур: Путь к Кайдзен-производству. Опыт компании «ТИС» 10.10.2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <http://www.kaizenclub.com.ua/ru/meropriyatiya/meropriyatiya-kajdzen-kluba/1087-kaizen-tour-tis-10-19-2018.html>.

Лазоренко Т.В., Тимощук С.П.

Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

KAIZEN: ЯПОНСКАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Аннотация

Статья отражает основные принципы японской стратегии эффективности KAIZEN. Исследовано экономические предпосылки возникновения специфического подхода к управлению предприятием. Приведено основную методологию стратегии управления и подтверждения ее эффективности из опыта японских компаний. Предоставлено сравнительную характеристику технологий управления. Исследовано результаты внедрения японской технологии KAIZEN на примерах национальных предприятий.
Ключевые слова: KAIZEN, стратегия развития, экономика Японии, предпринимательство, принципы управления.

Lazorenko T.V., Tymoshchuk S.P.

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute"

KAIZEN: JAPANESE STRATEGY FOR SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF UKRAINIAN ENTREPRENEURSHIP

Summary

The article describes the main principles of KAIZEN's strategy for own efficiency. The economic prerequisites of a specific approach to enterprise management were investigated. The main methodology of the management strategy and its efficiency confirmation from the experience of Japanese companies were presented. The comparative characteristic of control technologies was given. The results of the introduction of Japanese technology KAIZEN on the examples of national enterprises were researched.
Keywords: KAIZEN, development strategy, Japanese economy, entrepreneurship, management principles.