

УДК 338.32.053.4

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ECONOMIC ASPECTS OF APPLICATION OF MODERN CONCEPTS OF MANAGEMENT AT DOMESTIC ENTERPRISES

Лазоренко Т.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Голуб М.О.

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

У статті розглянуто основні аспекти реалізації сучасних концепцій менеджменту на підприємстві. Докладно описано особливості функціонування та застосування японської системи менеджменту – кайдзен. Визначено основні складники успішної реалізації системи тотального контролю якості (TQM) та технологій ощадливого виробництва, або LEAN-технологій. Дослідження охоплює аналіз особливостей застосування інструменту бенчмаркінгу. Авторами надається обґрунтування можливостей та перешкод комплексного застосування описаних систем менеджменту на підприємствах України з метою постійного контролю та оптимізації бізнес-процесів, мінімізації витрат та, як результат, покращення якості продукції. Названі концепції можуть застосовуватися як інструменти підвищення конкурентоспроможності національних підприємств на світовому ринку.

Ключові слова: кайдзен-менеджмент, тотальний контроль якості, TQM, LEAN-technologies, бенчмаркінг.

В статье рассмотрены основные аспекты реализации современных концепций менеджмента. Подробно описаны особенности функционирования и применения японской системы менеджмента – кайдзен. Определены основные составляющие успешной реализации системы тотального контроля качества (TQM) и технологий бережливого производства, или LEAN-технологий. Исследование охватывает анализ особенностей применения инструмента бенчмаркинга. Авторами предоставляется обоснование возможностей и препятствий комплексного применения описанных систем менеджмента на предприятиях Украины с целью постоянного контроля и оптимизации бизнес-процессов, минимизации затрат и, как результат, улучшения качества продукции. Названные концепции могут применяться как инструменты повышения конкурентоспособности национальных предприятий на мировом рынке.

Ключевые слова: кайдзен-менеджмент, тотальный контроль качества, TQM, LEAN-technologies, бенчмаркинг.

The article deals with the main approaches to the implementation of modern enterprise management system. One of such systems, which has found its widespread use in the leading companies of the world is the Kaizen management system. The basis of this system is the continuous optimization of existing business processes in the enterprise and the focus on the formation of a philosophy of continuous improvement among the personnel of the organization. One of the explored concepts is the TQM system, which is based on providing continuous support and product quality improvement. The main objective of the company is determined precisely by quality, and profit and financial results are recognized as first-rate. In the context of the systems under consideration, the description of peculiarities of the use of the benchmarking tool, the essence of which is to identify the reasons for the competitive advantages of competitors and the possibility of implementing similar measures. In the process of research was also covered savings system (LEAN-technology). The main objective of this approach is to provide the optimal structure of production and sales activity of the enterprise in accordance with the existing demand among consumers. The main obstacles to the implementation of the systems described in the study are the lack of a systematic approach, the impossibility of communicating the company's main objectives to the workforce and the lack of understanding of the nature of the management decisions and measures being taken. Each of the described systems requires a solid long-term approach to its implementation based on clearly defined goals and purposeful

management of the company in the direction of their implementation. The article substantiates the possibility of using the described tools comprehensively in order to achieve a synergistic effect. The relevance of this topic is the failure of many enterprises to counteract the negative trends in the national economy. The models and concepts presented are aimed at improving the competitiveness of an enterprise in a dynamic environment, ensuring its stability and long-term development.

Key words: Kaizen management, total quality management, TQM, LEAN-technologies, benchmarking.

Постановка проблеми. Неоднозначна динаміка економічних та геополітичних перетворень на світовій арені, короткострокові періоди нестабільності на фінансових та ресурсних ринках разом із відсутністю комплексного політично нейтрального механізму взаємодії між ключовими економіками світу вимагає від підприємств формування стійкої системної організації внутрішнього середовища підприємства з метою мінімізації впливу сторонніх факторів на результати його діяльності. Негативний вплив описаних процесів поглиблюється наявною структурною кризою вітчизняної економіки. Проблема забезпечення ефективного управління організацією лежить як у теоретичному, так і в прикладному аспекті. З одного боку, активний інноваційний вектор розвитку сучасних підприємств вимагає розроблення актуальної теоретичної бази їхнього функціонування, з іншого – практична діяльність підприємства ставить перед науковцями завдання розроблення відповідних систем організації менеджменту, що відповідали б викликам зовнішнього середовища. Саме тому ефективним шляхом зростання основних показників діяльності підприємства є залучення сучасних форм менеджменту, орієнтованих на трансформацію основних підходів до управління окремими бізнес-процесами та організаційної структури підприємства загалом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням організації ефективного менеджменту компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища на основі застосування його сучасних форм присвячена значна кількість робіт вітчизняних учених – І. Балабанова, В. Друзюка, М. Дяченка, А. Ковальової, В. Захожай, В. Репіна, а також зарубіжних економістів-дослідників, таких як В. Демінг, Т. Давенпорт, М. Імаї, Ф. Кросбі, Д. Чампі. Згадані автори у своїх роботах детально розглядають особливості сучасних напрямів менеджменту на основі процесного підходу до управління підприємством. При цьому не досить розкритими залишаються питання практичної імплементації цих систем менеджменту та можливості їх комбінування з метою отримання вищих результатів.

Постановка завдання. Метою статті є ґрунтовний розгляд сучасних форм менеджменту в контексті їх імплементації у вітчизняну практику господарювання; аналіз можливості їх комплексного застосування в процесі виробничо-господарської діяльності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з головних причин низької ефективності

роботи вітчизняних підприємств є їхня історична схильність до функціонального типу управління, що в ринкових реаліях виступає стримуючим фактором розвитку. Більшість сучасних форм менеджменту засновані на процесному підході, що передбачає безперервний аналіз та оптимізацію вже наявних бізнес-процесів з метою ліквідації непродуктивних витрат. Окрім явних переваг від використання цього підходу, його актуальність зумовлена також налагодженням зовнішньоекономічних зв'язків України з європейськими партнерами, що вимагає від виробників забезпечення належної якості продукції, її відповідності встановленим нормам та стандартам. Описані у цьому дослідженні системи менеджменту беруть за основу саме процесний підхід, що дає можливість підприємствам за рахунок упровадження управлінських новацій наростити ефективність із мінімальним затратним складником.

Однією з перших концепцій, що реалізувала процесний підхід до управління організацією, став **«кайдзен-менеджмент»**, теоретичні основи якого були закладені наприкінці минулого століття відомим японським науковцем Масаакі Імаї. Дослідження етимології слова «кайдзен» свідчить про його японське походження. Саме слово утворене синтезом двох понять – «кай» та «дзен», що у японській мові означають зміну та прагнення до кращого. Система кайдзен-менеджменту є уособленням комплексу практичних підходів та рішень, що є характерними для японської економічної традиції.

Теоретичною базою кайдзен-менеджменту є розроблений американським ученим В. Демінгом цикл PDCA, сенс якого полягає у безперервному реалізації послідовного процесу планування, реалізації, контролю та коригування наявних бізнес-процесів. Основними напрямками, у яких реалізується концепція кайдзен є, по-перше, оптимізація основних виробничих процесів на всіх стадіях проходження продукції; по-друге, формування сприятливого соціально-психологічного середовища роботи працівників відповідно до встановлених філософією кайдзен цілей компанії.

Кайдзен розглядає діяльність організації у розрізі окремих процесів та операцій, ставлячи за мету виявлення недоліків виробничого процесу та їх поступове усунення, що здійснюється у трьох напрямках:

– *muda* – оптимізація дій або операцій, що не створюють цінності (оптимізація структури запасів, ліквідація нерегламентованих перерв та простоїв, скорочення обсягу бракованої продукції та технологічно зумовлених дефектів);

- *mura* – уникнення диспропорцій у структурі системи організації праці на підприємстві;
- *turi* – запобігання надмірному навантаженню робітників порівняно з нормативними показниками.

Значна увага у філософії кайдзен приділяється забезпеченню ергономічності робочого середовища працівника відповідно до розробленої *методології 5S*, що вимагає від працівника підтримки чистоти, акуратності, логічної впорядкованості робочого місця відповідно до встановлених стандартів. Одним з основних інструментів кайдзен є *стандартизація*, що реалізується на основі розроблення об'єктивних критеріїв та норм, що постійно змінюються під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів, при цьому суб'єктами описаних процесів є самі робітники. Принагідно зазначимо, що стандартизація разом із цілеспрямованим усуненням непродуктивних витрат часу повинна передувати самому управлінню процесами, аби прийняті управлінські рішення базувалися на реальній моделі виробництва, очищеній від сторонніх впливів.

Важливим аспектом цієї концепції є увага до міжособистісних стосунків усередині колективу та формування корпоративної культури, заснованої на філософії кайдзен, всезагальне визнання якої буде основою для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях менеджменту та моральним вимірником у ділових стосунках між працівниками.

Ключовим чинником успішної реалізації кайдзен є організація ефективної роботи з персоналом. Філософія кайдзен базується насамперед на командній роботі всього колективу організації, його згуртованості та цілковитій відданості цілям компанії. При цьому керівництво, незалежно від кінцевого результату, має забезпечувати персонал необхідними умовами праці та підтримувати корпоративний дух. На рівні окремого працівника принципи кайдзен втілюються в постійному прагненні до більш ефективної організації робочого місця, тайм-менеджменту, пошуку нових резервів для оптимізації наявних стандартів та технології виробництва продукції.

Головним інструментом реалізації системи кайдзен-менеджменту є стимулювання працівників усіх рівнів до внесення пропозицій щодо покращення тих чи інших процесів чи операцій. На підприємстві формуються *гуртки якості* відповідно до професійної належності робітників, що дають змогу колективно узгоджувати і доповнювати надані пропозиції, тим самим забезпечуючи зручний спосіб комунікації з керівництвом та оперативність впровадження покращень.

Основний намір впровадження цієї системи – стимулювати творчі роздуми, які вимагають нового погляду на шаблонні завдання, і визначити сфери, які потребують удосконалення [1, с. 70].

У своїх наукових працях основоположник концепції кайдзен-менеджменту М. Імаї акцентує увагу на тому, що на Заході міжфункціональні проблеми часто розглядаються з погляду вирішення конфліктів, тоді як стратегія кайдзен дає змогу японським менеджерам спиратися насамперед на співробітництво з метою міжфункціонального вирішення проблем, що і визначає основну конкурентну перевагу японського менеджменту [2, с. 34].

Слід розуміти, що цілковите використання системи кайдзен на вітчизняних підприємствах може не дати бажаного ефекту, привівши до поглиблення наявних проблем. Кайдзен дає управлінцю дієвий інструментарій впливу на ефективність діяльності компанії, однак його застосування повинно враховувати специфіку окремого підприємства та національні особливості. Адже сам кайдзен є породженням японської економічної моделі, елементи якої зазнали значного впливу культурних та історичних факторів. Отже, основними перешкодами на шляху впровадження кайдзен вітчизняними підприємствами є:

- відсутність належного рівня кваліфікації вітчизняних спеціалістів щодо практичних аспектів реалізації цієї системи на реальному підприємстві;

- бюрократизація апарату управління, що спричиняє формалізацію процесу запровадження кайдзен та втрату набутого прогресу;

- відсутність підготовки до впровадження кайдзен (кайдзен передбачає побудову належної організаційної структури, проведення попередньої стандартизації та приведення до їх реального рівня);

- сприйняття кайдзен як паліативу (кайдзен – це довгострокова стратегія розвитку організації, орієнтована на забезпечення розвитку організації та отримання майбутніх вигод);

- низька поінформованість співробітників компанії щодо основних цілей, засобів та етапів впровадження кайдзен.

Наступною системою менеджменту, що заснована на процесному підході, є система тотального контролю якості – *TQM* (Total Quality Management). Базові положення цієї концепції були сформовані в кінці ХХ століття американським економістом Малкольмом Болдріджем. Ядром цієї системи стала «якість», а обсяги прибутків вважалися прямим наслідком впровадження організаційних заходів, спрямованих на вдосконалення виробничого процесу. Основними параметрами цієї системи є цілковита відданість потребам споживачів; визначення єдиних довгострокових цілей розвитку організації, що поділяються як працівниками, так і керівництвом компанії; забезпечення безперервної оцінки та аналізу якості отриманих результатів, запровадження заходів щодо її покращення.

Сьогодні концепція TQM реалізується у розробленні спеціальних програм, спрямованих

на вдосконалення наявних споживчих якостей товарної продукції та якомога більшого спектру потреб цільового сегменту споживачів.

Значення цінностей компанії та орієнтації на споживача повинне бути змістом внутрішньої комунікації компанії. Керівники компанії повинні брати участь у спеціальних навчаннях, проводити присвячені питанням якості презентації, наради, розмовляти з робітниками в цехах, виступати у ролі наставників щодо ефективної роботи в команді, регулярно обговорювати питання якості зі своїми споживачами та постачальниками і переконано захищати якість продукції поза компанією [3, с. 12].

Зазначимо також, що реалізовувати описані вище напрями роботи керівництва щодо впровадження TQM має особа, що володіє необхідними професійними та особистісними якостями. Головною рисою такого керівника має бути спроможність за рахунок власних лідерських якостей згуртувати навколо себе персонал компанії та вміти донести власну позицію до підлегло, надавши при цьому чіткий та зрозумілий перелік завдань, що перед ним ставляться.

Система TQM розділяє окремі принципи кайдзен-менеджменту, що виявляється у необхідності налагодження прямої комунікації з персоналом та частковому делегуванні повноважень з метою отримання бажаних результатів. Дії керівництва мають чинити стимулюючий вплив на працівників у контексті формування нових прогресивних ідей щодо поліпшення якості продукції та формування сприятливої робочої атмосфери.

У процесі впровадження системи TQM на вітчизняних підприємствах може виникнути низка організаційних перешкод:

- низький рівень інформаційного забезпечення, що виявляється у відсутності аналітичного матеріалу для формування рекомендацій щодо удосконалення виробничого процесу в межах TQM;
- нерозуміння базових принципів TQM – успішність TQM визначається поступовим упровадженням заходів із покращення якості на основі довгострокової стратегії якості;
- використання TQM як інструменту короткострокового підвищення обсягів прибутків за рахунок декларування цілей TQM без забезпечення реальних змін в організації.

Сучасною системою контролю якості, в якій відображено основні принципи та підходи TQM, є розроблена Міжнародною організацією зі стандартизації система стандартів – ISO. Станом на початок 2018 року ця організація налічує 162 країни-учасниці, а самою організацією розроблено 21 991 стандарт якості [4].

Іншим сучасним підходом до управління організацією є **бенчмаркінг** – системна діяльність компанії, спрямована на пошук, аналіз та впровадження організаційних, технічних та технологічних заходів оптимізації основних біз-

нес-процесів компанії на основі досвіду конкурентів. Класичний бенчмаркінг передбачає дослідження наявних бізнес-процесів, пошук джерел інформації щодо аналогічних процесів конкуруючих компаній із подальшим зіставленням отриманих результатів, виділенням кількісних та якісних відмінностей, впровадження яких дозволить отримати конкурентні переваги.

Багато фахівців економіки та маркетингу переконані, що бенчмаркінг повинен бути на підприємстві постійним процесом. У межах бенчмаркінгу підприємницькі функції розглядаються з позицій удосконалення процесів, спрямованих на створення товару або послуги, просування їх на ринок. Застосування бенчмаркінгу як складника загальної системи управління передбачає розроблення стратегії, меж управлінських функцій, однак основним джерелом відомостей про товари, ринок і конкурентів залишається споживач [5, с. 47].

Бенчмаркінг органічно поєднується з описаною раніше системою TQM, оскільки в його основу покладений безперервний процес покращення існуючих процесів виробничої та збутової діяльності підприємства на основі стратегії, аналізу інформації та досвіду підприємств-конкурентів. Тобто, незважаючи на концептуальні відмінності, бенчмаркінг, як і TQM, кінцевою метою ставить задоволення потреб споживачів за рахунок постійного підвищення якості окремих процесів та продукції загалом.

Наступною сучасною системою організації менеджменту пропонуємо розглянути LEAN-технології (технології ощадливого виробництва). Концепція ощадливого виробництва подібно до попередніх націлена на мінімізацію втрат виробництва, що є непродуктивними, тобто не приносять доданої вартості.

Основними складниками реалізації LEAN-технології є:

- ліквідація втрат, пов'язаних із недосконалою організацією виробничого процесу;
- оптимізація структури виробничих запасів;
- налагодження ефективної мережі взаємодії з постачальниками ресурсів;
- гнучка реакція на зміни в споживчому попиті;
- аналіз ланцюга створення доданої вартості.

Головною відмінністю концепції ощадливого виробництва від кайдзен-менеджменту та TQM є її орієнтація не лише на якісні параметри задоволення споживчих потреб, але й на кількісні вимірники структури попиту з метою оперативної реакції на можливі його зміни у майбутньому.

Ощадливе виробництво застосовується в більшості японських компаній, у 72% компаній США, у 56% компаній Великої Британії, у 55% компаній Бразилії, у 42% компаній Мексики, тоді як в Україні ощадливим виробництвом займаються лише одиниці [6, с. 92].

Отже, на основі розглянутих сучасних систем організації процесу управління підпри-

емством можна стверджувати про схильність наявних моделей до процесного типу, що зумовлено об'єктивними чинниками розвитку підприємств у ринковому середовищі. Практичною рекомендацією для вітчизняних підприємців є використання описаних методів відповідно до специфіки окремої організації та особливостей застосування конкретного методу. Більшість розглянутих систем (кайдзен-менеджмент, TQM, LEAN-технології) потребують розроблення довгострокової стратегії їх упровадження з метою отримання позитивних результатів у майбутньому. Зазначимо, що паралельне використання інструментів бенчмаркінгу або систем міжнародної сертифікації позитивно вплине на ефективність впровадження інших систем менеджменту якості та результати діяльності компанії загалом.

Висновки з проведеного дослідження. У процесі дослідження було проведено ґрун-

товний аналіз сучасних концепцій управління підприємством, а саме японської системи кайдзен-менеджменту, системи тотального контролю якості (TQM), бенчмаркінгу та LEAN-технології. Визначено сумісність застосування розглянутих концепцій як комплексної політики підприємства у сфері управління якістю. Перенесення іноземного досвіду та впровадження обраних систем управління на вітчизняні підприємства має базуватися на розумінні особливостей соціокультурних факторів економічних відносин, які склалися історично в Україні, та їх впливу на характер ведення бізнесу. Основною перешкодою для застосування зазначених концепцій визначено відсутність системного підходу щодо управління підприємствами та невизначеність у довгостроковому плануванні, що є наслідком нестабільного економічного середовища в країні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Каламбет К.М. Сучасні інноваційні підходи до фінансового планування на підприємстві / К.М. Каламбет. // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 14. С. 69–71.
2. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; Пер. с англ. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. 274 с.
3. Всеобщее управление качеством: конспект лекций: Тбилиси: Технический университет. «Центр информатизации», 2005 г. 82 с.
4. ISO Annual Report 2017. URL: <https://www.iso.org/ru/publication/PUB100385.html>
5. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ / Е. Логинова, Н.А. Воеводина, А.В. Кулагина, В.Б. Толберг. Воронеж: Научная книга, 2009. 250 с.
6. 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.