

УДК 338.2

КАЙДЗЕН-ФИЛОСОФИЯ В РАМКАХ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ**Киселев Дмитрий Николаевич**

магистрант АНОВО «Московский международный университет»,

Институт менеджмента, г. Москва

E-mail: DaddyDmitri@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматривается Кайдзен-философия как ключевая концепция в рамках ценностно-ориентированного управления производством. Особое внимание уделяется сравнению модели управления производством на основе Кайдзен-философии с традиционной моделью, её ключевым принципам и преимуществам. В статье также приводится пример успешного внедрения философии Кайдзен в практику отечественного предприятия.

Ключевые слова: бережливое производство, Кайдзен-философия, корпоративная культура, постепенное улучшение, совершенствование, ценностно-ориентированное управление.

KAIZEN PHILOSOPHY WITHIN THE VALUE-ORIENTED PRODUCTION MANAGEMENT**Dmitry N. Kiselev**

master's student of ANOVO "Moscow International University",

Institute of Management, Moscow

E-mail: DaddyDmitri@yandex.ru

ABSTRACT

The article considers Kaizen philosophy as a key concept in the value-oriented production management. Special attention is paid to comparing the production management model based on the Kaizen philosophy with the traditional model, its key principles and advantages. The article also provides an example of the successful implementation of the Kaizen philosophy in the experience of a domestic enterprise.

Keywords: lean manufacturing, Kaizen philosophy, corporate culture, step-by-step upgrade, improvement, value-based management.

Сегодняшний мир бизнеса в Российской Федерации характеризуется высокой конкуренцией, динамикой и постоянным изменением условий рынка. В связи с этим, многие действующие хозяйствующие субъекты вынуждены искать новые пути для повышения эффективности своей деятельности и конкурентоспособности, достижения успеха и устойчивого развития. Одним из ключевых направлений в этом процессе является переход от традиционной парадигмы управления к новой, ориентированной на достижение результатов через постоянное совершенствование и инновации.

В рамках ценностно-ориентированного управления (одного из прогрессивных методов управления), которое в настоящее время используется многими предприятиями, и целью которого является не только создание прибыли, но и удовлетворение потребностей всех стейкхолдеров (как внешних, так и внутренних) [1], переход национальных предприятий на «бережливое производство» становится всё более актуальным.

Под «бережливым производством» (англ. lean manufacturing) принято понимать такой подход к организации производственного процесса, который позволяет предприятию произвести больший объем продукции или услуг при меньших усилиях, на меньших производственных площадях и оборудовании [3, с. 77]. Основная цель «бережливого производства» – постепенное устранение всех видов потерь, которые не создают ценности для конечного потребителя (перепроизводство, простой оборудования, лишние перемещения готовой продукции, хранение излишних запасов сырья и т.д.), в результате чего хозяйствующий субъект снижает свои издержки, увеличивает производительность и повышает удовлетворенность клиентов, реагируя на меняющиеся потребности.

Однако успешная реализация «бережливого производства» требует не только технических изменений, но и изменений в корпоративной культуре предприятия. В этом контексте ценностно-ориентированное управление становится ключевым элементом. Оно предполагает создание ценностей, которые ориентированы на ответственность перед сотрудниками, клиентами, обществом и окружающей средой, а использование одного из основных инструментов системы «бережливого производства» – Кайдзен-философии в управлении производством является одним из способов интеграции этих ценностей в рабочие процессы любого предприятия.

Кайдзен (Kaizen) в переводе японского языка означает «постоянное совершенствование» или «постепенное улучшение», что является ключевым моментом Кайдзен-философии, возникшей в Японии после Второй мировой войны, и ставшей в настоящее время одной из основных концепций управления производством.

Основная идея Кайдзен заключается в непрерывности изменений, направленных на совершенствования бизнес-процессов на основе идей и предложений каждого сотрудника хозяйствующего субъекта, что в конечном счете обеспечит значительные результаты в долгосрочной перспективе. Такой подход способствует постепенному развитию, а не резким скачкам, что приводит к более устойчивому и надежному прогрессу.

Применение философии Кайдзен в рамках ценностно-ориентированного управления производством дает возможность российским собственникам и менеджерам совершенствовать свой бизнес. Основной акцент в данной философии делается на работе персонала предприятия, который рассматривается как творческое звено, способное на инициативные проявления, анализ и выработку управленческих решений [2, с. 145]. Каждый сотрудник имеет право высказать свои идеи по улучшению рабочих процессов, которые затем изучаются, анализируются и реализуются по мере возможности и необходимости, за что сотрудник, внесший предложение по совершенствованию, получает материальное и/или нематериальное вознаграждение. Это способствует развитию творческого мышления у сотрудников, повышая общий уровень мотивации в коллективе,

укреплению командного духа, улучшению внутрикорпоративных коммуникаций, а также созданию благоприятной рабочей среды.

Кайдзен-философии охватывает все аспекты деятельности предприятия, и в отличие от традиционных индикаторов оценки деятельности применяются индикаторы, ориентированные и отражающие потребности взаимодействующих сторон. Отличия модели управления предприятием на основе Кайдзен-философии от традиционной парадигмы управления показаны в таблице 1.

Таблица 1

Традиционная система управления и Кайдзен: отличия

Характеристика	Традиционная модель управления	Кайдзен-философия
Основная цель	Победить конкурентов	Завоевать потребителей
Рынок	Производство огромного ассортимента продукции	Производство, ориентированное на потребности клиентов
Решение проблем	Устранение после возникновения	Предупреждение и нивелирование
Изменения	Резкие, скачкообразные, вызывающие сопротивление и неудачи в реализации	Принцип «малых шагов» – последовательное улучшение процессов, продуктов и услуг
Руководитель	Авторитет	Наставник
Участие персонала	Исключительно высшее руководство	Вовлечение всех работников
Оценка работы сотрудников	По слабым сторонам	По сильным сторонам
Мотивация	Внешняя	Внутренняя
Внутренняя информация	Ограниченный доступ	Общедоступная для всех сотрудников

Источник: разработано автором

Модель управления производством на основе Кайдзен-философии отличается более гибким, человекоориентированным и гуманистическим подходом к управлению, что способствует формированию устойчивой корпоративной культуры, основанной на ценностях ответственности, инноваций и непрерывном улучшении.

Ключевыми принципами Кайдзен-философии, которые могут быть применены в рамках ценностно-ориентированного управления производством являются:

- Ориентация на потребителя – удовлетворение ожиданий и потребностей клиентов;
- Непрерывное совершенствование – отказ от радикальных изменений в пользу постепенного развития и постоянного совершенствования во всех сферах предприятия: снабжении, разработке, производстве, маркетинге, сбыте, корпоративных взаимоотношениях и т.д.;
- Признание существующих проблем – вынесение всех проблем производства на всеобщее обсуждение;
- Уважение к каждому сотруднику, их мнению и вкладу в общее дело – создание доверия и сотрудничества в коллективе, что способствует более эффективной реализации улучшений;

- Устранение потерь — выявление и устранение потерь на всех уровнях производства и управления;
- Участие всех сотрудников — вовлечение всех сотрудников производства в процесс постоянного улучшения независимо от их ранга на предприятии;
- Дисциплина — для того, чтобы усовершенствовать общую систему, каждый сотрудник должен стремиться к самодисциплине [2, с. 145];
- Постоянное обучение и развитие — повышение квалификации и эффективности работников, что в свою очередь способствует достижению общих целей компании;
- Ориентация на результат — важно не только стремиться к улучшениям, но и видеть конкретные результаты от внедрения изменений. Метрики и оценка эффективности позволяют определить, какие усовершенствования необходимы, чтобы достичь поставленных целей;
- Гибкость и адаптивность — создание гибкой и адаптивной организации, способной быстро реагировать на изменения внешней среды и потребностей клиентов.

Данная философия имеет ряд преимуществ, которые связаны с отсутствием необходимости в большом количестве денежных средств, но при этом охватывается абсолютно вся производственная система, включая основное и вспомогательное производство и управление различного уровня [2, с. 146]. Однако Кайдзен-философия — это долгосрочная стратегия, поэтому не стоит ожидать существенных результатов в кратчайшие сроки после её реализации.

Из опыта зарубежных хозяйствующих субъектов (Toyota, Sony, Boeing, Airbus, Canon, Mitsubishi, Siemens и др.), успешно применяющих принципы Кайдзен-философии, следует, что сотрудники зачастую высказывают предложения по совершенствованию различных объектов. (рис.1)



Рисунок 1. Основные объекты улучшения

В качестве положительного примера отечественного предприятия, которое в последнее время активно применяет принципы Кайдзен в своем производстве с недавнего времени, можно привести ООО «Завод Москабель» – один из лидеров российского рынка кабельно-проводниковой продукции.

В 2022 г. предприятие присоединилось к национальному проекту «Производительность труда», в рамках второго этапа которого в конце мая 2023 г. предприятием была запущена программа «Культура непрерывных улучшений» при поддержке Федерального Центра Компетенции (ФЦК), целью которой является получение уникального кайдзен-предложения от каждого сотрудника ООО «Завод Москабель».

Подача предложений по улучшению в ООО «Завод Москабель» организована с помощью различных каналов – как традиционных, так и цифровых:

- Специальные бланки, которые можно заполнить на обновленных стендах, размещенных на производственных площадках завода;
- QR-коды на листовках, расположенных в местах отдыха и приема пищи сотрудников, которые могут, сканируя код на мобильный телефон, быстро внести предложения;
- Вкладки «Подача кайдзена» на экранах рабочих терминалов, интегрированных в MES-систему предприятия.

По данным комитета развития ООО «Завод Москабель», по итогам 2023 г. сотрудники предприятия в общей сложности представили более 610 кайдзен-предложений по улучшению производственных процессов, из которых более 110 кайдзен-проектов реализовано. Уровень вовлеченности персонала вырос до 40%. Более того, 10 кайдзен – предложений, поступивших с начала реализации проекта могут принести компании экономический эффект в сумме 13 млн. рублей.

Своим позитивным опытом топ-менеджеры компании делятся со всеми желающими предпринимателями со всей России, проводя соответствующие открытые вебинары при поддержке ФЦК.

Таким образом, исследование теоретических основ Кайдзен-философии и практического опыта ее применения показывает, что эта философия, базирующаяся на ценностно-ориентированном подходе при управлении производством, представляет собой мощный инструмент улучшения производственных процессов и развития корпоративной культуры, повышает творческий потенциал сотрудников. Постоянное развитие персонала и ориентация на потребности сотрудников и клиентов и других стейкхолдеров позволяют компаниям достигать успеха на рынке и обеспечивать стабильный рост бизнеса. Ценностно-ориентированный подход в управлении многократно усилит эффект использования Кайдзен-философии, обеспечивая достижения поставленных целей.

Список литературы:

1. Киселев Д. Н. Становление и развитие ценностно-ориентированного управления / Д. Н. Киселев // АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ : сборник статей XXX Международной научно-практической конференции : в 2 ч., Пенза, 20 июня 2023 года. Том Часть 2. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 22-24.

2. Саламатова А. Н., Матевосян М. О. Феномен экономического чуда на примере японской системы кайдзен // Р76 Россия и мир в новое и новейшее время–из прошлого в. – 2019. – С. 145-149.
3. Стуков С.П., Елагина В.Б. СИСТЕМА "КАЙДЗЕН": ОСНОВЫ, ПРЕИМУЩЕСТВА И ВОЗМОЖНОСТИ ВВЕДЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ // Вестник магистратуры. 2018. №1-3 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kaydzen-osnovy-preimuschestva-i-vozmozhnosti-vvedeniya-v-rossiyskih-kompaniyah> (дата обращения: 24.03.2024).

References:

1. Kiselev D. N. Formation and development of value-oriented management / D. N. Kiselev // TOPICAL ISSUES OF MODERN science and EDUCATION : collection of articles of the XXX International Scientific and Practical Conference : at 2 o'clock, Penza, June 20, 2023. Volume Part 2. – Penza: Science and Education (IP Gulyaev G.Yu.), 2023. – pp. 22-24.
2. Salamatova A. N., Matevosyan M. O. The phenomenon of an economic miracle on the example of the Japanese kaizen system // R76 Russia and the world in modern and modern times –from the last century – 2019. – Pp. 145-149.
3. Stukov S.P., Elagina V.B. THE KAIZEN SYSTEM: FUNDAMENTALS, ADVANTAGES AND POSSIBILITIES OF INTRODUCTION IN RUSSIAN COMPANIES // Bulletin of the Magistracy. 2018. No.1-3 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kaydzen-osnovy-preimuschestva-i-vozmozhnosti-vvedeniya-v-rossiyskih-kompaniyah> (date of application: 03/24/2024).