

## УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ФИЛОСОФИИ КАЙДЗЕН И КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

**Пострякова Валерия Валерьевна**

магистрант Самарского государственного экономического университета, РФ, Самара

**Аннотация.** Рассмотрено понятие кайдзен, перечислены основные особенности и принципы данной концепции, её отличие от традиционной системы управления. Как один из основных инструментов философии кайдзен, была описана система бережливого производства 5s. Приведено описание самого оперативного метода внедрения концепции кайдзен на предприятии – блиц-кайдзен.

**Abstract.** Considered the concept of Kaizen, are the main features and principles of this concept, its difference from the traditional system of governance. As one of the main tools of philosophy of Kaizen, lean manufacturing system was described 5s. Describes the operational method of introducing the concept of Kaizen in the enterprise-Kaizen blitz.

**Ключевые слова:** философия кайдзен, бережливое производство, система управления, бизнес, эффективность.

**Keywords:** the philosophy of Kaizen, lean manufacturing, management system, business, efficiency.

Современное общество постоянно движется вперед как в политике и экономике, так и в социальном отношении. Вызванные этим развитием значительные перемены оказали существенное влияние на статус организаций. Перемены затронули и пользовательские требования к качеству работы организаций. Стало очевидно, что фирмам для успешной работы на рынке необходимо встать на путь обновления и развития, пересмотрев все направления работы.

Именно по этому, современные компании стремятся постоянно внедрять в свою работу инновационные концепции управления бизнес-процессами на предприятии. Таких концепций в современной экономической науке великое множество, и порой их внедрение стоит больших финансовых и временных затрат. Но для решения насущных проблем необходимо применять такие подходы в деятельность организации, чтобы обладать конкурентными преимуществами на рынке.

Одним из таких инновационных для Российских предприятий подходов является философия Кайдзен.

Кайдзен – это японское слово, которое означает «постоянные изменения», дословно изменения (Kai) в лучшую сторону (Zen). Данная концепция сфокусирована на применение инструментов для быстрого снижения "muda" (отходов) в целях повышения безопасности, качества, поставок, стоимости, скорости, гибкости и способности реагировать на внутренние и внешние потребности клиента. Философия кайдзен призвана осуществлять постоянное совершенствование бизнеса, но применима она не только в работе, но и может способствовать наведению порядка в жизни.

В бизнесе философия кайдзен начала распространяться в период восстановления японской экономики после Второй мировой войны, приобрела огромную популярность в 50-х и в результате стала основополагающей в Toyota, Canon, Honda, Nissan и других крупных японских компаниях.

В России же философия кайдзен не слишком распространена, среди известных российских компаний, внедривших на своих производствах систему кайдзен являются — Лукойл, Алроса, ГАЗ, Балтика, КАМАЗ, Росатомстрой, Гидросила, Альфа банк.

Интересно, что позитивный опыт применения кайдзен распространяется по миру с 80-х. Таким образом, за несколько десятилетий бизнес-методология кайдзен сформировалась аутентично. В 1986 году практика кайдзен была описана в книге Масааки Имаи<sup>[1]</sup> «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний» (Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success).

В 1997 году он издал вторую книгу, посвящённую производственным аспектам. Её название – «Гэмба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества». Обучение эффективному применению методов данной системы для достижения качественных результатов – основное направление деятельности Имаи и его последователей. Оказание консультационной помощи компаниям позволяет реализовывать принципы системы и доказывать её эффективность в деле.

Кайдзен реализуется на основе 10 базовых принципов:

1. откажитесь от фиксированных идей, и существующей практики;
2. подумайте о том, как сделать это, вместо того, почему это не может быть сделано;
3. Действуйте немедленно по предложениям улучшений;
4. не стремитесь к совершенству, достичь 60% от цели сразу уже хорошо;
5. исправляйте ошибки сразу;
6. превращайте проблемы в идеи;
7. ищите основные причины: повторяйте вопрос «почему» 5 раз;
8. мудрость 10 человек, лучше идеи одного;
9. испытывайте, а затем проверяйте;
10. признайте, что потенциал для улучшения бесконечен.

Основой метода кайдзен является использование системы 5s, которая содержит пять этапов на пути к эффективной организации рабочего места на предприятии (рис. 1).



Рисунок. 1 Пять шагов к правильной организации рабочего места

Данный инструмент бережливого производства обладает следующими преимуществами:

- повышает управляемость рабочего места;
- повышает культуру производства;
- оптимизирует рабочее время.

Внедрение кайдзен – это долгосрочный проект. Постоянно и ежедневно, без перерывов в противном случае – возвращение на прежний уровень неизбежно. Чтобы идти на шаг впереди конкурентов, улучшениями нужно заниматься ежедневно: вчера, сегодня, завтра. Но существует один из самых простых методов внедрения концепции кайдзен на предприятии, который называется кайдзен-блиц.

Кайдзен-блиц (штурм-прорыв) – это метод внедрения бережливого производства отличительной чертой которого является отсутствие крупных инвестиций и масштабных перестроек в организации. Он основан на быстром решении конкретной задачи и способен улучшить показатели операционной деятельности компании в конкретном рабочем узле, а также повлиять на ее финансовый результат в краткосрочном периоде.

Для подготовки к реализации блиц-кайдзен в организации необходимо осуществить следующие мероприятия:

- определить рабочую зону, которая требует улучшений;
- установить цели улучшений, задачи и критерии их оценки;
- утвердить сроки проведения мероприятий;
- определить рабочую группу и ее ключевых участников (лидера группы, координатора, эксперта и т.д.).

Продолжительность активной фазы блиц-кайдзен составляет от трех до восьми рабочих дней, причем результаты обычно становятся заметны уже на пятый день проекта. Кайдзен-команда концентрируется на решении конкретной задачи в четко определенной «зоне влияния». Сбор информации и подготовка проводятся до выполнения основной задачи проекта, что гарантирует высокую эффективность работ. Особенность подхода кайдзен состоит в том, что 80% решений составляют организационные мероприятия, не требующие инвестиций (табл. 1).

**Таблица 1.**

**Структура метода Kaizen-blitz**

<b>1 день</b>	<b>2 день</b>	<b>3 день</b>	<b>4 день</b>	<b>5 день</b>
Обучение используемым инструментам бережливого производства	Выработка решений по преодолению проблем и совершенствованию процессов с помощью инструментов бережливого производства	Выбор оптимальных решений	Завершение изменений	Закрепление достигнутых улучшений в стандартизированных процедурах
Конкретизация целей и структурирование задач		Анализ необходимых для изменений ресурсов	Пробное выполнение работ и анализ результатов	Подготовка плана реализации мероприятий кайдзен
Обсуждение процессов, выявление проблемных мест и потенциала улучшений		Начало изменений	Корректировка (по необходимости) внесенных изменений	Подготовка и презентация результатов проект

В целом улучшения от перечисленных мероприятий могут быть не столь значительными, как бы хотелось, но постепенные они приводят к значительным для компании стратегическим результатам. Обычно же на предприятии работники просто выполняют свои обязанности изо дня в день, а в компании, которая внедрила принципы кайдзен, когда сотрудник замечает возможность улучшить свою работу, он должен приложить все усилия, чтобы внедрить эти изменения.

Порой такие изменения не требуют дополнительных финансовых вложений, а требуют только, чтобы сотрудник компании внимательно относился к своим обязанностям и искал пути ее совершенствования.

Чтобы в полной мере увидеть преимущества применения философии кайдзен над традиционной системой управления рассмотрим их основные отличия (табл. 2).

**Таблица 2.**

**Основные отличия традиционной системы управления от кайдзен: основные отличия**

<i>Характеристики</i>	<i>Традиционный подход</i>	<i>Система кайдзен</i>
Главная цель	Опережать конкурентов	Завоевать потребителей
Маркетинговая среда	Производство всего, что можно произвести	Производство того, что нужно потребителям
Анализ слабых мест	После того, как возникла проблема	Предотвращение появления проблем
Изменения	Отрицательное отношение	Должны происходить постоянно
Управление	Босс	Тренер
Нормативные документы	Прописаны «раз и навсегда»	Динамичны и постоянно меняются
Сотрудники	Одна из статей затрат	Основной актив
Оценка работы персонала	По слабым сторонам	По сильным сторонам
Коммерческая информация	Доступ ограничен	Доступ открыт каждому сотруднику

Главным отличием можно отметить то, что фирмы, работающие по принципам кайдзен, организуют неразрывную работу отдела продаж и производственного направления. Такая фирма производит только ту продукцию, которая нужна на рынке и в том объеме, который может быть продан.

Таким образом, в эффективности философии кайдзен не стоит сомневаться. Несмотря на то, что данная философия сформировалась много лет назад она и по сей день применяется компаниями, уже давно вышла за пределы бизнеса и стала применима во всех сферах жизни человека.

Самое примечательное, что на основе этой философии разработаны множество инструментов и механизмов наладки производства и разработки ПО. Многие привыкли думать, что идеал

понятие относительное, что это не осуществимая мечта, о которой приятно думать, но которую в реальности невозможно достичь. Но, те компании, которые знакомы с принципами кайдзен, с уверенностью говорят, что достижение идеала возможно, если четко идти к своей цели, уделяя внимание даже самым незначительным мелочам.

### **Список литературы:**

1. Голяков С.М. «Современные производственные системы предприятий» - СПб.: Институт бизнеса и права, 2016.
2. Итикава А., Такаги И., Такэб Ю., Ямасаки К., ТРМ в простом и доступном изложении / Пер. с яп. А.Н.Стерляжникова;.- М.: РИА, 2013.- 128с.
3. Исикава А. Японские методы управления качеством М: Экономика, 2012. - 214 с.
4. Лайкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 402 с.
5. Тайити Оно, Канбан и «точно вовремя» на Toyota. Менеджмент начинается на рабочем месте / Пер. с англ. Е. Пестерева. М.: Альпина-Бизнес Букс, 2015.
6. Хоббс Д. П. Внедрение бережливого производства: практическое руководство по оптимизации бизнеса. - Минск: Гревцов Паблицер, 2014. - 352с.

---

<sup>11</sup> «lean-гуру», основатель концепции непрерывного совершенствования (от англ. *Continuous Improvement*).