

### «КАЙДЗЕН» – КЛЮЧЕВАЯ СТРАТЕГИЯ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Матюхин П.В.<sup>1</sup>, Марков В.О., Рабунец П.В.

<sup>1</sup>*Белгородский государственный технологический  
университет им. В.Г. Шухова  
Белгород, Россия*

В современных условиях рыночной конкуренции будущее компаний во многом зависит от эффективности стратегий менеджмента, нацеленного на активное стремление к развитию и достижению слаженных и умелых действий каждого сотрудника компании. Японская стратегия менеджмента «Кайдзен», основанная на непрерывном совершенствовании практически всех бизнес-процессов, по нашему мнению, наиболее соответствует данным рыночным условиям.

«Кайдзен» является стратегией вовлечения всего персонала компании в повседневную работу по постоянному, непрерывному совершенствованию. Постоянное совершенствование процессов и операций имеет пошаговый характер и основывается на движении к полному устранению потерь, не добавляющих реальную ценность для потребителя, бизнеса или другой деятельности. К таким потерям относят: перепроизводство, потери времени из-за ожидания, ненужная транспортировка и перемещение, лишняя обработка и избыток запасов, выпуск дефектной продукции.

«Кайдзен» концентрирует внимание именно на постепенном улучшении бизнес-процесса, а не на достижении определенных результатов, что на практике обеспечивается выполнением циклической последовательности основных шагов: «планируй» – «делай» – «проверяй» – «воздействуй». По стратегии «Кайдзен», в процесс совершенствования вовлекаются все сотрудники компании от менеджеров до рабочих, а также формируется система подачи и реализации предложений по улучшению выполняемых операций, открывающая перспективы как для обмена информацией с руководством и коллегами, так и для саморазвития сотрудника. Сотрудники японских компаний, применяющих «Кайдзен», вносят в среднем до нескольких десятков предложений в год, что значительно превышает аналогичные показатели в большинстве крупных компаний развитых стран. Такая система автоматически приводит к повышению эффективности труда и способствует образованию и развитию самообучающейся культуры организации [1].

Одним из существенных отличий «Кайдзен» от традиционных стратегий менеджмента, например, американской и европейской модели, является решение всех проблемных ситуаций непосредственно в месте их возникновения, то есть в месте, где продукту (услуге) добавляется потребительская ценность. В Японии эта методика получила название «генти генбуцу», что интерпретируется как «пойти на место и увидеть реальную ситуацию, чтобы понять её». Ещё более популяр-

ным стал термин «гемба», который означает «реальное место» и используется в том же значении, что и «генти генбуцу». Для выявления первопричин проблемных ситуаций в «гембе» и их решения широко используется научный подход «5 почему», смысл которого заключается в вопросе «почему», который последовательно пять раз задается на получаемые ответы; каждый раз, отвечая на вопрос, легко определить истинную суть проблемы, часто скрытую за более очевидными причинами. Если в случае возникновения какой-либо проблемной ситуации поиск её первопричины оказался поверхностным, то принятые меры могут стать неэффективными. В стратегии «Кайдзен» для успешного функционирования компании факты, полученные в процессе выявления первопричины проблем в «гембе», играют более важную роль, чем статистические данные о состоянии процесса [2].

Традиционный менеджмент, как правило, стремится использовать глобальные масштабные преобразования и инновации для достижения технологических прорывов, значительного улучшения деятельности, на которых сосредоточено основное внимание управляющего состава компании. Постепенные ежедневные улучшения бизнес-процессов по стратегии «Кайдзен» в сравнении с кардинальными изменениями, присущими традиционному менеджменту, имеют такие основные преимущества, как незначительные финансовые затраты, малый риск, высокий эффект от совокупности улучшений и обеспечения непрерывного прогресса в долгосрочной перспективе. Правильный подход к практической реализации ключевой стратегии японского менеджмента «Кайдзен» является логичным объяснением, почему японские компании не останавливаются в своём стремлении к росту и развитию, и на наш взгляд, может позволить любой компании в условиях рыночной конкуренции получить устойчивые результаты в повышении эффективности бизнеса.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Имаи Масааки. «Гемба Кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества» / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 346 с.
2. Лайкер Дж. «Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.

#### РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ

Шкарупа Т.В.

*Новосибирский государственный технический  
университет  
Новосибирск, Россия*

В последние годы лекарственное обеспечение населения России является объектом постоянной критики, со стороны населения, врачей, а