

Автор:

Купина Валерия Андреевна

студентка

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

г. Краснодар, Краснодарский край

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КАЙДЗЕН В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

***Аннотация:** в статье рассматриваются основные проблемы и перспективы внедрения философии кайдзен в российских компаниях. В соответствии с изученной статистикой автором также приводятся примеры компаний, уже использующих инструменты кайдзен, и отраслей, где эти инструменты наиболее популярны.*

***Ключевые слова:** Кайдзен, бережливое производство, инновационные технологии, издержки, прибыль, постоянное совершенствование.*

Сегодня «инновации» весьма популярная тема для обсуждений в бизнес кругах. Ежедневно мы слышим фразы «инновационный путь развития», «инновационные технологии» или «инновационный менеджмент», которые произносят телевизионные дикторы в сводках новостей, которыми пестрят заголовки газет и журналов. Действительно, многие российские компании осознают необходимость перехода на тот самый инновационный путь развития, предпринимают попытки внедрения инновационных технологий, однако иногда инструменты менеджмента, хорошо зарекомендовавшие себя в Европейских странах или в США, не приносят той отдачи, которую рассчитывали получить российские бизнесмены.

Очевидно, что США, Европа и развитые страны Азии имеют гораздо более богатый опыт внедрения инноваций в сферу управления или производства, а также уже сформировавшуюся теоретическую базу со своим инструментарием и терминологией. Одной из таких теоретических баз является система Кайдзен, что дословно переводится как «непрерывное улучшение». Кайдзен объединяет множество инструментов, направленных как на совершенствование производства,

так и на формирование лояльности у работников компании, выстраивание отношений внутри компании между сотрудниками.

Методология Кайдзен за последнее десятилетие широко распространилась по всему миру, снискав особую популярность в Германии, США и Японии. Очевидно, что сама по себе идея «совершенствования» не является исчерпывающей характеристикой японской философии Кайдзен, которая предполагает также консолидацию лучших моделей менеджмента современности и японских традиций, построение на их основе инновационной системы с новыми подходами к управлению и инструментами.

Именно система Кайдзен может явиться тем самым толчком, который стимулирует дальнейшее развитие инновационных технологий в России. Продукция российских компаний производится с огромными издержками, имеет низкую конкурентоспособность, высока аварийность на производствах, значительное количество брака, недостаточно высокое качество для международных и даже локальных рынков, устаревшие системы логистики, и т. д. Концепция Кайдзен способна решить все эти проблемы без особых затрат на внедрение инноваций. Дешевизна и простота используемых инструментов также являются несомненными достоинствами концепции, делающими ее доступной не только для крупных фирм, но и для компаний мелкого и среднего бизнеса.

К сожалению, каждодневные незначительные улучшения производственного процесса едва ли способны впечатлить российских руководителей, которые предпочитают инвестировать средства в высокозатратные проекты, сулящие повышение прибыли, рентабельности – конечных показателей финансовой деятельности. В то же время, как отмечает Масааки Имай, Кайдзен – это технология, «направленная на процесс», именно совершенствование процесса производства позволит добиться сокращения издержек и повышения прибыли, однако улучшение финансовых показателей скорее является следствием, нежели самоцелью.

Кайдзен внедряется, начиная с самого низкого уровня подчиненности персонала и достигая самых верхов корпоративного управления. В России для технологии кайдзен характерно совершенно иное движение – идеи по

совершенствованию движутся сверху, иногда даже «насаждаются» руководством, а сотрудникам остается лишь роль «воплощения» этих идей в реальность [1, с. 167]. В Российских компаниях отделы инноваций существуют как бы обособленно от других отделов организации: их основная задача – само внедрение инновационных технологий, а отношение сотрудников к этим инновациям часто отходит на второй план или не учитывается вовсе. Такой подход и является основной проблемой, поскольку кайдзен предполагает выстраивание отношений между менеджерами и сотрудниками, получение обратной связи от сотрудников. Согласно философии кайдзен сотрудники – это не просто рабочая сила, некое орудие труда, а главная ценность компании, ведь именно от них зависит эффективность ее функционирования.

Руководство российских коммерческих компаний часто нечетко дает указания и не разъясняет персоналу сути их работы. Поиск же «виноватых» осуществляется именно среди работников. В Японии виноватых ищут не в среде сотрудников. В Стране Восходящего Солнца исходят из принципа Деминга 98/2, гласящего, что 98% всех ошибок сотрудников связаны с системой и технологиями, и только 2% – с действиями людей [2, с. 239]. Каждый сотрудник должен понимать свою роль в процессе производства и в процессе функционирования самой компании, должен знать, что он делает и как это влияет на организацию в целом, какие последствия повлекут его действия.

Несмотря на все вышеперечисленные проблемы, Российские компании уже делают определенные шаги к более глубокому пониманию японской философии ведения бизнеса. Так, в Краснодарском крае весной 2013 года впервые на юге России был проведен Lean-Саммит, который был посвящен перспективам применения инструментов бережливого производства и инструментов кайдзен в различных отраслях экономики. Lean-саммит прошел при поддержке «Toyota Engineering Corporation», Высшей школы бизнеса МГУ, Министерства сельского хозяйства Краснодарского края, Института комплексных стратегических исследований (ИКСИ), Блога Leaninfo.ru и других организаций-партнеров, а его

инициаторами стали Фонд «Вольное Дело» и «Японский центр «Кайдзен» в Краснодарском крае».

Отличительной чертой форума стало участие вице-президента «Тойота Инжиниринг Корпорэйшн» г-на Кейсукэ Одзава, который провел мастер-класс и деловую игру по теме: «Продвинутый кайдзен для запуска новой продукции». Помимо пленарных сессий прошли несколько мастер-классов и «круглых столов», а также скайп-мост с lean-практиками из США [4]. Также на саммите выступили приглашенные спикеры, специализирующиеся на теме кайдзен и бережливого производства из Японии, Германии, Турции, США и Нидерландов. Также опытом практического внедрения lean-технологий поделились руководители крупных российских компаний и организаций сферы услуг.

После этого Саммит стал проводиться ежегодно, привлекая все большее количество участников, спикеров и компаний-партнеров. В последующие годы его основными темами стали:

- 2014 год – «Люди. Процессы. Менеджмент»;
- 2015 год – «Бережливость против кризиса»;
- 2016 – 2017 год – «Умные производственные системы».

Среди основных отраслей в России, в которых получило распространение использование инструментов кайдзен, машиностроение, черная и цветная металлургия, что обусловлено международной конкуренцией проникновением иностранных компаний на российский рынок. Причем, несмотря на относительную дешевизну затрат при внедрении инструментов кайдзен, в основном его используют крупные российские компании, оперирующие на территории всей страны.

Как показывает исследование ИКСИ «Распространение практики Lean Manufacturing в России», опрос руководителей более 700 предприятий в различных регионах России, проведенный ИКСИ в марте-апреле 2006 года, выявил, что 32% предприятий уже имеют опыт внедрения инструментов ЛИН. Большинство пока ограничивается применением одного-двух инструментов. Масштабные же проекты, затрагивающие различные производственные процессы, ведутся только на 5% предприятий [5].

Среди компаний, уже использующих инструменты концепции Кайдзен: крупнейший переработчик сырья на юге Сибири – Агропромышленная компания «МаВР», одна из крупнейших аграрных компаний юга России, охватывающая территорию шести районов Краснодарского края – АгроХолдинг «Кубань», один из крупнейших коммерческих банков России и Восточной Европы – «Сбербанк», крупная российская строительная компания «ГлавСтрой», оператор аэропортов России «Базэл Аэро», а также компаний «Российские Железные Дороги». Однако двумя наиболее яркими примерами являются объединённая компания «Российский алюминий» (ОК РУСАЛ) и ОАО «КамАЗ». Внедрение технологий кайдзен на ОАО «КамАЗ» началось в 2006 г., а в 2012 г. экономический эффект от их применения был оценен в 5,7 млрд. рублей. В ОК «РУСАЛ» значительное внимание уделяется подаче предложений по совершенствованию рабочего процесса сотрудниками, а также ежегодно проводятся конкурсы «Улучшение года», рассматривающие самые оригинальные идеи. По статистике на 2015 год, экономический эффект от всех реализованных проектов сотрудников составил 813,1 млн рублей.

Важно понять, что кайдзен – это не просто очередной инновационный подход к управлению, это не та технология, которая внедряется однократно и сиюминутно приносит результаты. Это, прежде всего, образ мышления, постоянная работа над собой, своими целями, мыслями и поступками, стремление к лучшему.

Список литературы

1. Галицкая Д.А. Методология кайдзен в России / Д.А. Галицкая, А.В. Кукарцев // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2012. – №8. – С. 168–170.
2. Освянникова А.О. Кайдзен: преимущества и проблемы внедрения на российских предприятиях / А.О. Освянникова, Н.В. Широченко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2011. – №7. – С. 237–239.
3. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / М. Имаи; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 274 с.
4. Leaninfo [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/>

5. Институт комплексных социальных исследований [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://icss.ru/>