

Сазонов В.В.

## Глобальне громадянське суспільство як нова модель світоустрою

*Досліджено стан та проблеми філософії політики бережливого виробництва в будівельній компанії. Аналізуються поняття «лін-філософія», «кайдзен», «Plan-Do-Check-Act» (PDCA), «гемба», «процесна компанія», «ощадлива компанія», «Leap-менеджер»; визначаються причини необхідності впровадження Leap-технологій. Розглянуто сутність та такі основні напрями лін-філософії організації й ведення бізнесу будівельної компанії в Україні, як стратегічний розвиток, організаційна культура, управління маркетингом і системою планування, організація будівельного виробництва, кадровий менеджмент персоналу.*

*Узагальнено такі принципи менеджменту будівельної компанії в умовах бережливого господарювання: стратегічний розвиток і єдність цілей; орієнтація на споживача; системний і процесний підходи в управлінні; встановлення взамовигідних і довготривалих відносин із постачальниками, організація роботи вчасно; скорочення витрат та постійне вдосконалення процесів; забезпечення вбудованої якості на виробничому майданчику «гемба», де створюються цінності для клієнта; ухвалення рішень, заснованих на фактах, пріоритетне забезпечення безпеки й дотримання стандартів; лідерство та командний дух у корпоративній культурі.*

*Охарактеризовано методологію американських учених Шухарта – Демінга «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) як алгоритм дій керівника з управління виробничими циклами компанії: плануванням (plan), здійсненням (do), перевіркою (check), впливом (act).*

*Робиться висновок, що ключовими корпоративними культурними цінностями є повага до персоналу, компетентність, ініціатива, творчість, новаторство й майстерність, які сприяють розкриттю талантів персоналу та формуванню команди лідерів (управлінської команди змін). Лідери таких компаній прийшли до розуміння того, що не гроші та не матеріальні ресурси є основним капіталом, а люди й інновації.*

*Стверджується, що формування сучасної політики бережливого виробництва тісно пов'язане з екологічною політикою держави. Вони потребують плідного дослідження та термінового запровадження нових принципів і дієвих заходів держави, приватних компаній, суспільства, агентів освіти, спрямованих на імплементацію кращого європейського та світового досвіду екологічної й бережливої політики в усі галузі економіки, які забезпечать збереження, невиснажливе використання та відтворення природних ресурсів з урахуванням процесів глобалізації економіки, розвитку в країні ринкових відносин, положень низки міжнародних зобов'язань України в галузі охорони навколишнього природного середовища, формування в громадян парадигми мислення та практики кайдзену щодо бережливого виробництва.*

*Визначено основні напрями сучасних досліджень екологічної та бережливої політики. Наведено риси нового образу ділового мислення Leap-менеджерів щодо бізнес-проце-*

*сів, розглянуто принципи керівництва та напрями діяльності ощадливої будівельної компанії.*

**Ключові слова:** лін-філософія, кайдзен, «Plan-Do-Check-Act» (PDCA), гемба, процесна компанія, ощадлива компанія, Leap-менеджер.

*Исследовано состояние и проблемы философии политики бережливого производства в строительной компании. Анализируются понятия «лин-философия», «кайдзен», «Plan-Do-Check-Act» (PDCA), «гемба», «процесная компания», «экономная компания», «Leap-менеджер»; определяются причины необходимости внедрения Leap-технологий. Рассмотрены сущность и такие основные направления лин-философии организации и ведения бизнеса строительной компании в Украине, как стратегическое развитие, организационная культура, управление маркетингом и системой планирования, организация строительного производства, кадровый менеджмент персонала.*

*Обобщены такие принципы менеджмента строительной компании в условиях бережливого хозяйствования: стратегическое развитие и единство целей; ориентация на потребителя; системный и процессный подходы в управлении; установление взаимовыгодных и долговременных отношений с поставщиками, организация работы в срок; сокращение потерь и постоянное совершенствование процессов; обеспечение встроеной качества на производственной площадке «гемба», где создаются ценности для клиента; принятие решений, основанных на фактах, приоритетное обеспечение безопасности и соблюдение стандартов; лидерство и командный дух в корпоративной культуре. Охарактеризована методология американских ученых Шухарта – Деминга «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) как алгоритм действий руководителя по управлению производственными циклами компании: планированием (plan), осуществлением (do), проверкой (check), влиянием (act).*

*Делается вывод, что ключевыми корпоративными культурными ценностями являются уважение к персоналу, компетентность, инициатива, творчество, новаторство и мастерство, которые способствуют раскрытию талантов персонала и формированию команды лидеров (управленческой команды изменений). Лидеры таких компаний пришли к пониманию того, что не деньги и не материальные ресурсы являются основным капиталом, а люди и инновации.*

*Утверждается, что формирование современной политики бережливого производства тесно связано с экологической политикой государства. Они требуют плодотворного исследования и срочного введения новых принципов и действенных мер государства, частных компаний, общества, агентств образования, направленных на имплементацию лучшего европейского и мирового опыта экологической и бережливой политики во все отрасли экономики, которые обеспечивают сохранение,*

УДК 101; 32; 33

Сазонов В.В.,  
кандидат філософських наук,  
доцент кафедри філософії, політології,  
психології та права  
Одеської державної академії  
будівництва та архітектури

неизнурительное использование и воспроизводство природных ресурсов с учетом процессов глобализации экономики, развития в стране рыночных отношений, положений ряда международных обязательств Украины в области охраны экологической природной среды, формирование у граждан парадигмы мышления и практики кайдзен по бережливому производству.

Определены основные направления современных исследований экологической и бережливой политики. Приведены черты нового образа делового мышления Lean-менеджеров относительно бизнес-процессов, рассмотрены принципы руководства и направления деятельности экономной строительной компании.

**Ключевые слова:** лин-философия, кайдзен, «Plan-Do-Check-Act» (PDCA), гемба, процессная компания, экономная компания, Lean-менеджер.

*The state and problems of the philosophy of a thrifty production policy in the construction company are investigated. The concepts of "line philosophy", "kaizen", "Plan-Do-Check-Act" (PDCA), "gemba", "process company", "saving company", "Lean-manager"; the reasons for the necessity of implementation of Lean-technologies are determined. The essence and main directions of the Lin-philosophy of organization and conduct of business of a construction company in Ukraine are considered: strategic development; organizational culture; Marketing management, planning system; organization of construction production; personnel management personnel.*

*Generalized principles of construction company management in conditions of economical economy: strategic development and unity of goals; consumer orientation; system and process approaches in management; establishment of mutually beneficial and long-term relations with suppliers; organization of work on time; Loss reduction and continuous improvement of processes; pro-*

*viding built-in quality on the production site "gemba", where values are created for the client; decision-making based on facts, prioritizing security and compliance; leadership and team spirit in corporate culture.*

*The Plan-Do-Check-Act (PDCA) methodology of American scholars Shuhart-Deming's methodology is described as an algorithm for the activities of the company's production cycle management manager: from plan, execution, check, impact (act).*

*It is concluded that the key corporate cultural values are: respect for staff, competence, initiative, creativity, innovation and skill that contribute to the disclosure of talent for staff and the formation of a team of leaders (the management team of changes). Where the leaders of the companies came to realize that neither money nor material resources are capital, but people and innovations.*

*It is argued that the formation of a modern policy of lean production is closely linked to the state's environmental policy. They need fruitful research and the urgent introduction of new principles and effective measures by the state, private companies, society, education agencies aimed at implementing the best European and world experience of environmental and lean policies in all sectors of the economy, which will ensure the conservation, non-exhaustive use and reproduction of natural resources from taking into account the processes of globalization of the economy, the development of the market relations in the country, the provisions of a number of international obligations of Ukraine in the field of protection naturally environment, the formation of citizens paradigm thinking and practice kaizen, lean manufacturing on.*

*The basic directions of modern researches of ecological and thrifty policy are determined. These are the features of the new way of business thinking Lean-managers, in relation to business processes, to consider the principles of leadership and direction of the company's thriving construction company.*

**Key words:** lin-philosophy, kaizen, Plan-Do-Check-Act (PDCA), gemba, process company, saving company, Lean-manager.

**Постановка проблеми.** Конкурентна боротьба, перманентні кризи у світі, складне соціальне-економічне становище в Україні призвели до того, що потрібні якісні зміни політики менеджменту в багатьох сферах. У період трансформаційних перетворень у державі, коли діяльність будівельних компаній України спрямована на зростання та стабілізацію фінансового становища, створюються необхідні передумови для розроблення якісної системи управління, заснованої на постійному вдосконаленні роботи з використанням концепції бережливого виробництва та формування сучасної компанії європейського й світового рівня. Вирішення складних питань можливе на шляху інноваційних технологій. Метою інновацій є пошук прихованих втрат в усіх сферах суспільства та галузях економіки. Інновації – це також розвиток людського капіталу.

Рух кайдзен в Україні з'явився відносно недавно. Постає завдання наукового обґрунтування

та впровадження основ філософії кайдзен в управлінську практику України.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Філософію кайдзен – безперервного вдосконалення, ощадливого виробництва – розглядали Р. Мауер [4], Е. Демінг [3], Дж. Вумек, М. Джорж, В. Вальчук [1], О. Виханський [2].

Аналіз теоретичних напрацювань із цієї проблематики дає підстави стверджувати, що вчені зацікавлені проблематикою наукової практики філософії кайдзен. В Україні відбуваються наукові конференції під девізом «Кайдзен – малі кроки до великих успіхів». Однак необхідні нові дієві системні узагальнення та пропозиції щодо регіонального й галузевого впровадження філософії кайдзен.

**Мета статті** полягає у визначенні ключових аспектів системи філософії кайдзен для підприємств будівельного комплексу, а також у виявленні загальних рис і принципів японського менеджменту та їх матеріалізації в політиці бізнесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Об'єктивну оцінку роботи виробничої компанії дає ринок, споживачі, виробники та постачальники.

Серйозною конкурентною перевагою на ринку сьогодні вважаються низькі відносні витрати. Інакше кажучи, конкурентна перевага будівельної компанії на ринку будівельних послуг може бути забезпечена тільки високою якістю будівництва, дизайнерських послуг, робіт і продукції та низькими витратами виробництва. Хоча клієнтурний ринок у державі постійно формується, перед будь-якою компанією постають такі філософські та практичні питання: які послуги надавати та якій клієнтурі; що будувати й виробляти з огляду на наявний потенціал; для кого випускати; за якими цінами продавати; який рівень якості товарів, послуг та обслуговування купівельної клієнтури необхідний за зростаючої конкуренції у світі.

До основних причин необхідності впровадження Lean-технологій варто віднести такі:

- високу собівартість будівельної продукції (робіт, послуг);
- низьку якість ведення комунікаційної роботи з громадянами, які проживають у районі будівництва (робіт, послуг);
- застарілі технології;
- високу енергоємність;
- високу затратність виробництва;
- порушення термінів будівництва та високу ціну;
- недолік кваліфікованого персоналу;
- високу конкурентність на ринку будівельних послуг.

Лін-філософія організації й ведення будівельного бізнесу включає в себе такі аспекти діяльності будівельної компанії: стратегічний розвиток, організаційну культуру, управління маркетингом і системою планування, організацію будівельного виробництва, кадровий менеджмент персоналу. Усі вони є перспективними напрямками розвитку будівельного бізнесу України.

Під час упровадження корпоративного управління необхідні системні знання керівниками всіх рівнів принципів Lean, постійне вдосконалення технологічних процесів, систематичне виявлення й усунення втрат, організація виробничих процесів залежно від вимог споживача, створення сприятливих умов для розкриття необмежених здібностей працівників та активне використання на підприємствах будівельного комплексу України бізнес-стратегії, спрямованої на зменшення втрат і підвищення якості будівництва.

Досвід світової автомобільної промисловості, а саме компанії «Toyota», у виробничих цехах якої були сформульовані принципи та випробувані основні положення виробничої системи Toyota (Toyota Production System – TPS), підлягає вивченню та може бути творчо використаний

у будівельній галузі. Комплексний, різнобічний і цілеспрямований підхід до будівництва, виробництва будівельних товарів і послуг, орієнтований на споживачів, передбачає взаємозв'язок фінансових, сировинних, кадрових та інших можливостей будівельного комплексу України.

Компетентний фахівець будівельного комплексу може опанувати концепцію ощадливого виробництва та зробити її виробничою ідеологією будівництва, а в подальшому – корпоративним стандартом.

У концепції бережливого виробництва закладені філософія зниження витрат, яка вперше запропонована американським ученим Е. Демінгом у 1950-х рр., та використання «безвитратного» принципу (англ. *noncost*), згідно з яким прибуток підприємства визначається різницею між продажною ціною й витратами. З огляду на те, що у витратах завжди існують втрати, необхідно прагнути до їх зменшення, що передбачає збільшення прибутку.

Таким чином, якщо зниження витрат стає засобом для підтримки (збільшення) прибутку, то компанія буде мотивувати усунення втрат та економію матеріально-технічних ресурсів.

Для того щоб успішно керувати компанією, для її стабільного функціонування необхідно управляти систематично й відкрито. Успіх досягається в результаті впровадження та підтримки в робочому стані системи бережливого виробництва, спрямованої на постійне поліпшення діяльності компанії з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін і задоволеності споживачів (клієнтів), власників процесів та персоналу компанії.

Бережливе виробництво складається з двох елементів, перший із яких спрямований на зниження собівартості продукції та збільшення продуктивності праці, а другий являє собою повноцінну філософію вдосконалення під назвою «кайдзен» (англ. *kaizen*). Слово «кайдзен» утворене від «кай» – зміна і «дзен» – мудрість, дослівно перекладається як безперервне вдосконалення, поліпшення. Підприємство, яке використовує філософію кайдзен, прагне у своїй роботі постійно вдосконалювати бізнес-процеси та привносити щось нове. В основу закладено принцип «не більше працювати, а більше корисної роботи».

Філософія кайдзен навчає такого:

- 1) відкиньте традиційне мислення та ставте все під сумнів;
- 2) п'ять разів питайте «чому» та знаходьте корінь проблеми;
- 3) питайте, що можна зробити, не пояснюйте, чому не можна;
- 4) частковий прогрес краще, ніж відкладене вдосконалення;
- 5) забезпечте відмінну якість та усувайте помилки негайно;



6) вкладіть у кайдзен час і творчість, а не величезні гроші;

7) вирішуйте проблеми за допомогою командного духу та колективного підходу.

Сутність кайдзен полягає в тому, щоб співробітники постійно вдосконалювались і застосовували у своїй роботі нові підходи й технології, безперервна корисна діяльність повинна стати частиною культури в компанії. Застосування концепції бережливого виробництва є усвідомленим стратегічним вибором керівництва будівельного комплексу, який ґрунтується на стратегічних цілях розвитку компанії з використанням системи менеджменту якості.

Розглянемо детально основні принципи будівельної компанії в умовах бережливого господарювання.

*Перший принцип – стратегічний розвиток і єдність цілей.* Вищим керівництвом встановлюються єдині цілі й напрями діяльності компанії, забезпечується керівництво щодо їх досягнення, створюється та підтримується внутрішнє середовище, у якому персонал повністю залучається до вирішення завдань компанії. При цьому саме вище керівництво компанії бере на себе повну відповідальність за результати й підвищення якості виготовлення продукції, виконання робіт і надання послуг.

Працівники на всіх рівнях становлять основу компанії, повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності з вигодою для будівельного комплексу. Залучення та розвиток персоналу, постійна підготовка й перепідготовка кадрів є необхідною умовою ефективної діяльності компанії, її конкурентоспроможності. Кожен працівник робить свій внесок у досягнення цілей компанії. У взаємній підтримці та єдності персоналу, який прагне до загальної корпоративної мети компанії, досягається стабільний розвиток будівельного комплексу й підвищення добробуту, доходів та особистої результативності персоналу.

*Другий принцип – орієнтація на споживача.* Щоб компанія функціонувала стабільно, необхідне не просто вирішення конкретних питань, а докорінні зміни, при цьому основну увагу варто звернути на споживача. Будівельна компанія залежить від своїх споживачів, тому повинна розуміти їх поточні й майбутні потреби, дизайнерські смаки, виконувати їх вимоги та прагнути до перевищення їхніх очікувань. Будь-яку діяльність у компанії варто розглядати з позиції цінності для споживачів (як зовнішніх, так і внутрішніх). Уся діяльність компанії ділиться на операції та процеси, що додають цінність для споживача. Розуміння цінності для споживача та інших зацікавлених сторін дає можливість керівникам усіх рівнів правильно організувати діяльність компанії. Основне правило для будівельної компанії – «думай як споживач».

*Третій принцип – системний і процесний підходи в управлінні.* В основі управління будівельною

компанією закладається процесний підхід, який визначає причини протиріч, виробничих криз, шляхи її модернізації та якісної модифікації. Бажаного результату досягають більш ефективно, коли видами діяльності компанії й відповідними ресурсами управляють як процесом. Уся система управління будівельною компанією розуміється як управління взаємопов'язаними процесами, які можуть перебувати в стабільному чи нестабільному стані.

Таким чином, підприємство описується як мережа процесів, що становить систему, і в цю систему входять і управління виробництвом, і поставки, і реалізація, і прогнозування, і кадрові питання. Кожний значущий процес виробництва має свого командного лідера-керівника, який управляє процесом, несе відповідальність за створену продукцію, роботу, послугу, за усунення недоліків.

До основних процесів належать обмінні, стратегічні, операційні процеси та процеси управління людськими ресурсами й активами. Забезпечується побудова всіх процесів та операцій у вигляді безперервного потоку створення цінності (картування потоку створення цінності) з організацією ланцюжка, що включає споживачів всіх рівнів, а також постачальників. Проведення змін і розвиток компанії передбачає, що будь-які зміни в компанії засновані на вивченні зовнішнього попиту, тобто думки споживачів, на виявленні робіт, що додають цінність, усуненні втрат у всіх ключових процесах і використанні показників ефективності. Такий підхід в управлінні компанією приведе до вирішення проблем, що постали перед будівельною галуззю, і позитивного досягнення результатів змін, таких як якість будівництва, сучасний дизайн, досконалий сервіс, зниження витрат компанії за систематичного поліпшення обслуговування, поліпшення морального клімату, формування системного мислення.

*Четвертий принцип – встановлення взаємовигідних і довготривалих відносин із постачальниками, організація роботи точно вчасно.* Довготривалі партнерські відносини з постачальниками варто розглядати як умову постійного поліпшення й скорочення втрат у ланцюзі постачання. Основним критерієм у практиці закупівель компанії є якість продукції (будівельних товарів, робіт, послуг), оскільки компанія та постачальники є взаємозалежними. Здатність компанії й постачальників створювати цінності підвищується на основі взаємовигідних відносин. Для цього передбачається поділ ризиків, витрат, прибутку, обмін інформацією та знаннями між постачальниками та споживачами всіх рівнів.

В основу витягування процесів забезпечення матеріально-технічними ресурсами закладені принцип «точно вчасно» (точно в строк) та оперативний обмін інформацією між споживачами й постачальниками.

Витягування процесів передбачає таку організацію, за якої постачальник надає рівно стільки, скільки потрібно споживачеві, і тільки тоді, коли необхідно споживачеві (як зовнішньому, так і внутрішньому). Компанією виробляються та надаються тільки ті вироби, послуги, інформація, людські й матеріальні ресурси тощо, які необхідні в потрібний час і в потрібній кількості для забезпечення гнучкості виробництва та усунення всіх видів втрат.

*П'ятий принцип – скорочення втрат і постійне вдосконалення процесів.* Постійне вдосконалення діяльності будівельної компанії загалом варто розглядати як незмінну мету. Будь-яка діяльність компанії – це технологічний процес, а отже, вона може бути вдосконалена, що досягається шляхом безперервного поліпшення всіх процесів у компанії (від планування, виробництва, постачання до реалізації, тобто надання будівельних послуг) шляхом збільшення корисної цінності для споживача та скорочення втрат. Діяльність із всебічного скорочення (усунення) втрат розглядається як основа поліпшення потоку створення цінності та зниження внутрішніх витрат компанії.

Систематичне виявлення різних видів втрат сприяє результативності й ефективності компанії за досягнення її стратегічних цілей. Вивчення та аналіз фактичного стану процесів регулюється циклом Шухарта – Демінга «Plan-Do-Check-Act» (PDCA), розробленим американськими вченими, і полягає в постійному поліпшенні роботи компанії з планування (plan), здійснення (do), перевірки (check), впливу (act), організованої на основі системи збору, розгляду й реалізації пропозицій від персоналу компанії, підтримуваної системою мотивації праці та необхідними ресурсами. Відбувається постійний пошук проблем із метою поліпшення всіх видів діяльності й функцій у компанії для досягнення підвищення якості продукції (товарів, робіт, послуг).

Методологія PDCA – простий алгоритм дій керівника з управління процесом і досягнення його цілей. Цикл управління починається з планування.

Планування – ідентифікація та аналіз проблеми; оцінка ресурсних можливостей і планування необхідних змін. Виконання – пошук вирішення проблеми та здійснення запланованих заходів. Перевірка – оцінка результатів і висновки відповідно до поставлених завдань. Дії (управління, коригування) – прийняття рішення на основі отриманих висновків; якщо зміна не вирішує поставлене завдання, варто повторити цикл, внівши корективи в план.

У. Шухарт уперше описав концепцію PDCA в 1939 р. в книзі «Статистичні методи з точки зору управління якістю». Е. Демінг пропагував використання циклу PDCA як основного способу досягнення безперервного поліпшення

процесів. У 1950 р. Е. Демінг надихнув японців на використання циклу PDCA.

Девіз у роботі компанії – «Щоб бізнес ріс, і ти циклічно дій: плануй, роби, перевіряй, впливай».

*Шостий принцип – забезпечення вбудованої якості.* Для прийняття управлінських рішень усі події та проблеми варто реєструвати й розглядати на місці їх виникнення, тобто виробничому майданчику, ділянці («гемба»), де створюються цінності для клієнта.

Слово «гемба» з японської мови буквально перекладається як «реальне місце». У концепції Лін цей термін став використовуватись для позначення місця, де безпосередньо проводиться робота, а точніше – місця, де створюється цінність для споживача.

Гемба потрібна для поліпшення робочих процесів для підвищення ефективності підприємства. Гемба відіграє дуже важливу роль у досягненні цього завдання.

Гемба ставить перед собою завдання побачити процес таким, яким він є насправді, щоб потім привнести необхідні поліпшення. Важливо зрозуміти, що неможливо поліпшити процес, не залишаючи свого офісу. Гемба є наріжним каменем японської філософії управління та несе в собі масу різних аспектів застосування.

Управління процесами компанії здійснюється шляхом візуалізації й прозорості. Необхідний рівень якості продукції, робіт, послуг підтримується на всіх етапах життєвого циклу. Це досягається шляхом безперервного пошуку та усунення потенційних загроз і причин невідповідностей за допомогою методів їх попередження, що знижує потребу в масових додаткових перевірках та інспекціях, а також шляхом попередження й усунення причин появи дефектів у виробництві, на виробничих майданчиках, що призводить до зниження страхових виробничих запасів.

Вбудована якість забезпечує «бездефектну» конкурентоспроможність компанії та здійснюється на етапах проектування шляхом взаємного пов'язання (стикування) процесів. Вбудована якість передбачає забезпечення якості процесів за рахунок створення відповідних можливостей із метою підтримки процесів у стабільно керованому стані.

Основне правило для компанії – «Вся увага на «гембу» (виробничий майданчик): йди та дивись, не бери, не передавай, не роби недоброякісні предмети виробництва».

*Сьомий принцип – ухвалення рішень, заснованих на фактах, пріоритетне забезпечення безпеки та дотримання стандартів.* Ефективні рішення приймають на підставі аналізування даних та інформації. Реєстрація подій дає змогу представити їх у вигляді фактів, до яких можна апелювати. При цьому всі учасники процесу можуть розглядати процес та отримувати необхідну інформацію

про нього, що дає змогу швидко виявити невідповідності, забезпечити виконання стандартів, виявити функції й відповідальність працівників. Побудову потоків створення цінності та скорочення втрат необхідно розглядати з урахуванням ризику виникнення небезпечних ситуацій. Їх подальша обробка й аналіз дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на усунення та попередження проблем.

Пріоритет під час прийняття рішень віддається гарантованому рівню безпеки. Збільшення швидкості потоку та скорочення втрат не повинні призводити до зниження необхідного рівня технічної, економічної, соціальної, екологічної, особистої та інших видів безпеки. За необхідності проводиться технічна експертиза кайдзен-пропозицій із позиції їх безпеки.

Неухильне дотримання положень стандартів, регламентів, інструкцій та інших обов'язкових документів є необхідною умовою функціонування й постійного поліпшення процесів компанії. За виявлення недоліків та/або можливостей їх поліпшення персонал виконує вказівки, які викладені в діючих документах, до прийняття змін у встановленому порядку.

Компанія може обійтись без регламентів, якщо на чолі компанії перебуває власник, а в підпорядкуванні в нього – десяток старих знайомих. Як тільки компанія виходить за описані межі, вона потребує стандартів діяльності. Якщо компанія не надала співробітникам регламент роботи, це означає, що вона явно дозволила їм керуватись власним досвідом, власними цінностями, власним уявленням про те, що треба чи не треба робити. Відсутність регламенту в компанії призводить до того, що співробітники керуються принципом «мені здається, так краще». Сутність регулярного менеджменту полягає в тому, щоб встановити правила поведінки людей у повторюваних процесах і ситуаціях, перевести діяльність на режим роботи «за правилами», а потім контролювати дотримання цих правил.

Таким чином, одного разу витративши час на стандартизацію й формалізацію будь-якого процесу, менеджер вивільняє свій управлінський ресурс для більш продуктивної роботи, оскільки раніше йому доводилось регулярно вирішувати нескладні з управлінської позиції проблеми, які, проте, «пожирають» у сумі величезну кількість часу. Перехід на регулярний менеджмент неминучий для будь-якої компанії, яка має намір розвиватись і рости. Управління на основі регламентів, стандартів та інструкцій – це підхід до управління, який передбачає постійне прагнення до «прозорості» бізнесу, упорядкованості процесів і відносин, стандартизації процедур, викорінення системних помилок тощо.

Таким чином, регулярний менеджмент – це не тільки ретельно спланована та добре працююча система управління будівельною компанією,

а й системна робота над удосконаленням системи управління. В основі роботи закладене правило «П'ять разів запитай, чому, вияви корінну (глибинну) причину».

*Восьмий принцип – лідерство та командний дух й корпоративній культурі.* Стратегічні процеси спрямовані на розроблення майбутніх цінностей компанії – пошук нових напрямів розвитку компанії, нових форм співробітництва, заснованих на ідеях відкритості, прозорості, мотивації праці, а також упровадження нових бізнес-проектів, у яких закладено новий підхід виробництва «на рівних». У компанії розвивається корпоративна культура, сукупність соціальних норм і цінностей, які сформовані на морально-етичних принципах та підтримуються більшістю. Ключові корпоративні культурні цінності – повага до персоналу, компетентність, ініціатива, творчість, новаторство та майстерність – сприяють розкриттю повною мірою талантів персоналу, виявленню їх нерозкритих потенційних здібностей і перспектив професійного зростання та є її основою. Потрібне формування команди лідерів (управлінської команди змін), однодумців бережливого виробництва для досягнення загальних цілей і єдиних цінностей, що використовують єдині корпоративні стандарти. Корпоративна культура, наприклад організаційна, ощадлива, трудова тощо, дає змогу розкрити та використати повною мірою новаторські ідеї персоналу, підтримує в працівниках прагнення до постійного розвитку, навчання й підвищення свого кваліфікаційного рівня, досягнення високого рівня відповідальності за виконання роботи на робочому місці.

Основний девіз для компанії – «Успіх компанії – розвиток її персоналу».

На сучасному етапі управління компанії прийшли до розуміння того, що не гроші та не матеріальні ресурси є основним капіталом підприємства, а люди та інновації.

Співробітники й керівники всіх рівнів управління – найцінніший ресурс будівельної компанії, який відрізняється від інших видів ресурсів тим, що є самозростаючою цінністю.

Оскільки потреби із часом змінюються, компанія також повинна змінюватись, тобто адаптуватись до змін через удосконалення виробничої системи, що досягається шляхом виключення з процесів усіх втрат – витрат ресурсів без створення цінності.

Досягнення цієї мети відбувається шляхом глибокої зміни виробничої системи за допомогою застосування конкретних систем та інструментів бережливого виробництва, які задовольняють потреби всіх учасників процесу. Концепція вимагає, щоб компанія розглядала себе та свою роботу очима споживача, а не власними.

В економічній компанії, яка побудована на процесному підході, змінюється поведінка персоналу,

і ці зміни у свою чергу можуть істотно прискорити перетворення в компанії. Процесна компанія створює умови та дозволяє своїм співробітникам працювати за принципом бізнес-процесів. Процесна компанія досягає найвищого потенціалу шляхом розроблення таких бізнес-процесів, які мобілізують здатності кожного співробітника, і намагається перетворити успіх на щоденну норму. Бізнес-процеси являють собою новий образ ділового мислення.

Перший і головний крок до створення економічної компанії – зробити новий образ мислення нормою для всіх. Для нового образу мислення характерні чотири риси:

- бізнес-процеси орієнтовані на результат роботи, у процесній компанії всі співробітники розуміють не тільки те, що вони роблять, а й навіщо;

- процеси орієнтовані на споживача, робота всього персоналу будівельної компанії будується з урахуванням різноманітних умов середовища та спрямована на досягнення певних результатів і вимог споживачів будівельних послуг;

- бізнес-процеси цілісні, тобто інтереси бізнес-процесу важливіші, ніж інтереси окремих груп співробітників; головне – об'єднати окремі дії для досягнення оптимального результату, який буде представлений споживачеві;

- процесне мислення будується на переконанні, що успіх у бізнесі залежить від ретельно продуманих схем роботи.

Увесь персонал процесної компанії знає застосовувані бізнес-процеси та своє місце в них, знає, яких результатів чекає споживач і хто відповідає за надання клієнтові цих результатів. Усі орієнтовані на загальний кінцевий результат і справжніми суперниками вважають зовнішніх конкурентів, а не сусідні відділи всередині компанії. Усі погляди в економічній компанії спрямовані в бік споживача, а не знизу вгору на керівництво компанії. Побудова економічної компанії здійснюється шляхом внутрішньої інтеграції через зміну трудової етики та встановлення норм трудової поведінки. Швидкість змін у компанії буде зумовлюватись бажанням персоналу та його внутрішніми можливостями, а не зусиллями ззовні. Перший і головний крок до створення економної компанії – зробити цей новий образ мислення нормою для всіх.

Керівництво будівельної компанії має намір демонструвати особистим прикладом участь у впровадженні бережливого виробництва з метою досягнення високих стандартів якості, постійного навчання персоналу командній роботі відповідно до таких керівних принципів:

- формування корпоративної культури та створення умов, що забезпечують позитивні зміни;

- підтримки та стимулювання співробітників, які прагнуть до самореалізації, професійного зростання;

- забезпечення справедливої системи оцінки й мотивації праці персоналу за досягнення корпоративних та індивідуальних цілей;

- оцінки кожного співробітника, який робить внесок у вдосконалення й розвиток компанії, що дає змогу реалізовувати свої можливості та отримувати відповідну винагороду.

Ощадлива компанія – оновлена система управління, яка здійснює роботу в таких напрямках:

- 1) стратегічне управління: формування місії компанії, розгортання стратегічних цілей, створення організаційної моделі, проведення маркетингових досліджень споживачів, оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. Формується політика компанії в окремих сферах її діяльності, здійснюється управління компанією за ключовими показниками ефективності;

- 2) процесне управління: забезпечення зміни внутрішніх бізнес-процесів компанії з урахуванням безперервності потоку створення цінності в основних і допоміжних процесах, виявлення й скорочення втрат, структуроване вирішення проблем із використанням технологій поліпшень;

- 3) управління персоналом: удосконалення та розвиток персоналу, організація командної роботи з впровадження кайдзен-пропозицій, вивчення та обмін ідеями й досягненнями з використанням технологій залучення. Забезпечується зміна світогляду та поведінки персоналу компанії шляхом формування корпоративної культури, навчання й саморозвитку співробітників, зміни стандартів і системи мотивації праці;

- 4) управління збутом та маркетингом: поширення концепції бережливого виробництва на зовнішніх постачальників і дилерів, організація роботи з орієнтацією на споживача та його потреби, активізація збутової діяльності (вибір каналів реалізації, реклами, формування попиту на ринку транспортних послуг шляхом маркетингових досліджень).

Інноваційний підхід, що забезпечує оптимізацію виробничих процесів, орієнтований на скорочення витрат, на побажання внутрішніх і зовнішніх споживачів, на поліпшення якості продукції, робіт, послуг. Бережливе виробництво сьогодні повсюдно визнається як найбільш ефективний, надійний і з незначними витратами шлях компаній до виходу з кризи та досягнення економічної самостійності. Воно дає змогу без серйозних витрат значно підвищити продуктивність, істотно поліпшити якість продукції чи послуг, скоротити витрати й час виробничого циклу. Нова виробнича концепція управління якістю продукції та послуг передбачає пріоритет серед інших напрямів управління за досягнення всіх цілей і завдань функціонування будівельної компанії. Бережливе виробництво визнане передовими країнами світу як шлях до досягнення конкурентоспроможності, економічного розвитку та завоювання компаніями лідируючих позицій на ринку.



**Висновки.** Таким чином, суттєвим джерелом забезпечення конкурентності, ефективності, якості діяльності будь-якого підприємства в сучасних кризових умовах є впровадження філософії кайдзен. Особливо це актуально для діяльності підприємств будівельного комплексу. Підвищення якості діяльності будівельного комплексу можливе за рахунок реалізації принципів філософії кайдзен. Кайдзен – це політика, спрямована на розвиток людського капіталу.

До основних принципів управління в новій парадигмі бережливого виробництва можна віднести такі:

- етику бізнесу (золоте правило менеджменту);
- відповідальність кожного як обов'язкову умову успішного менеджменту;
- чесність і довіру до людей;
- уміння слухати всіх, з ким є взаємодія в роботі;
- опору на фундаментальні основи менеджменту (якість, витрати, сервіс, нововведення, контроль ресурсів персоналу);
- сучасну реакцію на зміни в навколишньому середовищі;
- комунікації в компанії за горизонталлю та вертикаллю;
- лояльність до персоналу та інші методи роботи з ним, які забезпечують задоволеність працівників;
- встановлення пайової участі кожного працюючого в загальних результатах;
- створення атмосфери, що сприяє розкриттю здібностей працюючих;
- якість персональної роботи та її постійне поліпшення (удосконалення).

Забезпечити це можливо шляхом ведення системного навчання принципів, закладених у концепції бережливого виробництва, а також навчання фахівців основ теорії бережливого виробництва, основних інструментів Lean, тобто навчання таких професій, як Lean-керівник, Lean-менеджер (керівники та менеджери бережливого виробництва). Саме Lean-менеджери є ключовими фігурами в механізмі поліпшення процесу. Перебуваючи між менеджментом служби та робочими структурного підрозділу, застосовуючи Lean-технології, вони вирішують практичні питання впровадження бережливого виробництва.

Система бережливого виробництва повинна бути зрозуміла кожному працівнику, також необхідно, щоб усі працівники на підприємстві були до неї залучені. А найголовніше – керівник повинен змінити принципи керівництва, тобто перейти від авторитарного стилю (командування) до наставництва. Бережливе виробництво за своєю природою – це філософія рівності, ключовий принцип якої – прозорість у всьому. Розгортання політики бережливого виробництва в компанії –

це відкритий процес, який готує персонал і використовує ресурси відповідно до поставлених завдань. Ощадлива система процвітає тільки в атмосфері довіри, коли кожен знає, що з усіма діють чесно, усі «гострі» моменти вирішуються з необхідним гуманізмом.

Створення економної компанії вносить суттєві корективи в політику управління персоналом. Ці корективи викликані зміною організаційної структури, навчанням принципів бережливого виробництва, зміною (гнучкістю) мотивації праці.

Ощадлива компанія починається, власне, зі зміни організаційної структури. Виробничі цехи й ділянки, у яких здійснювалася одна чи декілька схожих операцій із виготовлення продукту (товару, послуги), реорганізуються у виробничі осередки (у компанії вводиться плоска продуктова структура). Виробничі осередки працюють у безперервному потоці створення цінності, результатом їх роботи є готові продукти або послуги. Формується робоча команда, до складу якої входять лідер і фахівці різних кваліфікацій (члени команди). Розмір робочої команди, яка виконує роботу безлічі раніше діючих функціональних служб, узгоджується з обсягом виробництва кожного виробничого осередку.

Основою бережливого виробництва є постійні ініціативи безпосередньо від виробничих команд, спрямовані на зниження втрат. За збільшення попиту споживачів різко збільшується навантаження на членів виробничих команд. У зв'язку із цим, щоб не зупинити потік створення цінності, кожний працівник бережливого виробництва повинен бути професіоналом у суміжних галузях та дуже надійним виконавцем.

Інформаційна візуальна система в будь-який період часу дає чітке уявлення про перебіг потоку створення цінності, тим самим даючи змогу адекватно пов'язати результати їх роботи з розміром винагороди (створити прозору систему мотивації персоналу). Працівники більше не преміюються за виконання плану випуску продукції, а заохочуються за виготовлення виробничим осередком конкретного продукту, який «витагується» споживачем. Система мотивації працівників заощадливого виробництва стимулює ті дії працівників, які націлені на безперервний рух цінності потоком і на виключення при цьому всіх можливих втрат.

Формування сучасної політики бережливого виробництва тісно пов'язане з екологічною політикою держави, потребує плідного дослідження й термінового запровадження нових принципів і підходів та дієвих заходів держави, суспільства, агентів освіти, спрямованих на імплементацію кращого європейського й світового досвіду, упровадження державного екологічного та бережливого складників у всі галузі економіки та сфери діяльності, які забезпечать збереження, невиснажливе використання й відтворення природних



ресурсів з урахуванням процесів глобалізації економіки, розвитку в країні ринкових відносин, положень низки міжнародних зобов'язань України в галузі охорони навколишнього природного середовища, формування парадигми мислення громадян і практики кайдзену щодо бережливого виробництва.

Цікавим може бути наукове дослідження питання щодо використання філософії кайдзен у навчальному та виховному процесі.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Вальчук В. Преобразование предприятия на принципах бережливого производства. URL: <https://www.u-b-s.ru/berejlivoe/berezhlivoe-proizvodstvo.html>.
2. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: учебник. 3-е изд. М.: Экономист, 2003. 528 с.
3. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами = Out of the Crisis. М.: Альпина Паблишер, 2011. 400 с.
4. Маурер Р. Шаг за шагом к достижению цели: метод кайдзен = One Small Step Can Change Your Life. М.: Альпина Паблишер, 2014. 192 с.
5. Масааки Имаи. Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества = Gemba kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. М.: Альпина Паблишер, 2010. 344 с.
6. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. 408 с.