

ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КАЙЗЕН НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

О. П. Мельник, Н. М. Казимірчик

Національний університет харчових технологій

Покращуйте кожен процес. Постійно шукайте проблеми. У проблемах міститься можливість для поліпшення, і, якщо ви не знайдете проблеми, то проблеми знайдуть вас...

Е. Демінг

У сучасному мінливому світі та в умовах гострої конкуренції підприємствам харчової промисловості доводиться освоювати різні стратегії управління, які забезпечать виготовлення якісної та безпечної продукції. Однією з таких стратегій є концепція кайзен, яка допомагає вирішувати проблеми, що існують на підприємстві, визначати причини їх виникнення, здійснювати постійний аналіз результатів вжитих заходів і планувати подальші дії поступово завдяки таким крокам:

- скорочення витрат за рахунок безперервного підвищення ефективності роботи на виробництві та в управлінні підприємством;
- організація роботи, метою якої є досягнення максимально можливого порядку на робочому місці, що дає змогу забезпечити оптимальну продуктивність і ефективність кожного окремого співробітника;
- контроль якості, що забезпечує високу якість продукції і найбільш оптимальну продуктивність праці в рамках всієї компанії;
- стандартизація, що включає дисципліну та безперервне навчання співробітників і дає змогу підтримувати високий рівень ефективності виробничих та організаційних процесів, а також високу якість вироблених товарів і послуг.

Завдання кайзен — створення ефективної комунікації між усіма працівниками, тобто налагодження безперервного зв'язку для обґрунтування проблем, їх вирішення і розробки рішень, що допоможуть вплинути на виробництво.

Сьогодні вважається, що кайзен є загальним терміном для цілого ряду управлінських технологій: гуртки якості, система інноваційних пропозицій, система «нуль дефектів», система «вчасно», трудова дисципліна, розвиток продукту, бережливе виробництво тощо.

Концепція не ґрунтується на фундаментальних змінах у технологіях і виробництві, спрямована на зміну й удосконалення процесу мислення працівників, виконуючи все поступово і маленькими кроками, аналізуючи отриманий результат і будуючи плани на майбутнє для покращення.

Ключові слова: кайзен, харчова промисловість, якісна продукція, поліпшення, система менеджменту.

Постановка проблеми. Харчування суттєво впливає на стан здоров'я, працездатність і тривалість життя людини. Щодня наше тіло потребує великої кількості необхідних речовин, що забезпечують необхідний стан організму. Деякі з них виробляються в організмі і знаходяться у безперервному потоці обміну, а інші можуть надходити всередину лише з їжею, яку ми вживаємо. Для цього необхідно споживати страви і напої з відмінною якістю, свіжі, безпечні та без штучних добавок.

Якість харчових продуктів — комплексне поняття, що стосується всіх учасників суспільного виробництва. Для виробників харчових продуктів якість — вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності і виходу на нові ринки збуту. Саме заради успішної взаємодії зі споживачами відбуваються зрушення на підприємстві, оскільки конкурентне середовище диктує: простіше, краще, швидше і дешевше, змушуючи удосконалювати бізнес-процеси, скорочуючи час виробництва тощо. Для споживачів підвищення якості — це найбільш дієвий захід для задоволення своїх потреб, для органів влади — забезпечення якості харчових продуктів є одним із пріоритетних державних завдань [1; 2].

Поняття «якість», зазвичай, асоціюється з якістю продукції, тому на багатьох підприємствах харчової промисловості запроваджена система менеджменту якості, що опирається на стандарти серії ISO 9000 тощо.

Проте основну увагу необхідно приділяти працівникові. Компанія, що здатна «вбудувати» якість у своїх працівників, вже пройшла половину шляху до виробництва якісної продукції. Підвищити якість харчового продукту — означає сформувати у працівників підприємства кайзен-мислення [3; 4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання систем менеджменту якості на сьогодні залишаються предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як Р. А. Бичківський, О. І. Момот, М. І. Шаповал тощо. Проте вирішальний вплив на сучасну теорію і практику підвищення якості мали дослідження таких всесвітньо відомих спеціалістів, як К. Ісікава, Т. Тагуті, Ф. Кросбі, Дж. Друран, І. Масаакі, Е. Демінг та ін.

Незважаючи на велику кількість публікацій з питань якості, проблеми застосування й удосконалення діючих на підприємствах систем менеджменту якості й досі не вирішені до кінця. Це спонукає до подальшого дослідження у цій сфері [5].

Мета статті: показати переваги застосування концепції кайзен на підприємствах харчової промисловості, що дає змогу спростити роботу, уникнути незручних операцій, постійно підвищувати продуктивність праці, скорочувати час і затрати на виробництво та покращувати якість харчового продукту.

Викладення основного матеріалу дослідження. Історія кайзен почалася після Другої світової війни, коли компанія «Toyota» вперше впровадила цикл якості у виробничий процес. Японська філософія менеджменту кайзен — новий напрямок в удосконаленні процесів виробництва та допоміжних бізнес-процесів, що дає змогу організації покращити всі функції підприємства і максимально усунути втрати [3].

Основу управління кайзен утворюють дві головні функції: підтримання та удосконалення. Підтримання — це дії, спрямовані на забезпечення наявних технологічних, організаційних та операційних стандартів за рахунок навчання співробітників і трудової дисципліни. Удосконалення — заходи щодо поліпшення існуючих стандартів діяльності підприємств.

У системі кайзен існує 10 основних принципів, яких необхідно дотримуватись при запровадженні на підприємстві: покращувати кожен процес поступово, відкрито обговорювати проблеми, позбавлятися від зайвих витрат, приймати ідеї від співробітників, виправляти те, що не працює, бути економним, фокусуватися на клієнтах, створювати робочі команди, стандартизувати, робити висновки, спираючись на факти.

У центрі філософії кайзен завжди перебуває людина. Вона є основною рушійною силою змін і водночас найпотужнішим гальмом у ситуації, коли чинить супротив цим змінам. Якщо працівники відчують захист, знають, що до їхньої думки дослухаються, що їхня слушна пропозиція уважно вивчається і прораховується, у тому числі керівництвом вищого рівня, та винагороджується матеріально у разі її впровадження в життя й отримання від цього впровадження відчутного економічного ефекту в межах цілого підприємства; вони почуваються стабільно, зосереджуючись на поставлених цілях, вивільняють власний потенціал [6].

Невід'ємною частиною удосконалення процесів на підприємстві є командна робота. Її формування має ґрунтуватися на принципах, що дають змогу всім співробітникам підрозділів, у тій чи іншій мірі впливати на якість виробленої продукції. Як приклад, можна навести діяльність т. з. робочих команд, що складаються з п'яти-семи робітників із різних підрозділів (відділ закупівель, логістики, транспорту, економіки, відділ контролю якості, відділ енергетики тощо). Команда обирає певне виробниче відділення і періодично збирається, щоб обговорити підвищення ефективності його роботи, наприклад, скоротити час переналадки технологічної лінії. Найпростіше рішення — закріпити деталь у певному визначеному місці, що прискорює процес переналадки на декілька хвилин. Робітники, що входять у команду, можуть подивитися на процес «зі сторони», підказати колегам, що і як можна зробити краще.

І найголовніше, члени команди набувають досвіду пошуку і вирішення проблем, комунікації (недостатньо тільки запропонувати ефективне рішення, необхідно переконати співробітників цього відділення його прийняти) та управління (необхідно прослідкувати, щоб запропоноване рішення впровадили, й оцінити його ефективність). Результати діяльності командної роботи можуть досить швидко і ефективно покращувати репутацію підприємства, яке прямим чином відображається на добробуті всіх співробітників.

При запровадженні на підприємстві концепції кайзен головне — інформувати працівника про будь-які зміни, що охоплюють різні напрями: продукція/нова продукція; сировина, інгредієнти та послуги; виробничі системи та обладнання; виробничі приміщення, розміщення обладнання, умови навколишнього середовища; програми очищення та санітарної обробки; упаковка і зберігання; рівень професійної кваліфікації або розподіл обов'язків і повноважень; нормативні та

законодавчі вимоги; відомості про харчові небезпеки і заходи контролю; вимоги, яких дотримується підприємство щодо якості та безпечності харчових продуктів; претензії, які вказують на ризики, пов'язані з продукцією; умови, які можуть вплинути на якість і безпечність харчових продуктів.

Не менш важливим є постійне навчання персоналу принципам роботи з обладнанням, санітарним нормам і вимогам (що дуже важливо для харчового підприємства), питанням охорони праці і техніки безпеки тощо. Також дуже корисна і важлива візуалізація. Як приклад, можна навести розміщення інструментів та обладнання, які використовуються у технологічному процесі виробництва харчових продуктів (рис.) [6].



Рис. Приклади візуалізації

Дисципліна на підприємстві, особиста відповідальність кожного співробітника забезпечує згуртованість колективу. Будь-який процес, який здійснюється персоналом, зайнятим у безпосередньому виробництві (наприклад, фасувальник, пакувальник, оператор, транспортувальник тощо), повинен бути поставлений на постійне удосконалення й усвідомлення, що відповідальність за якість виробленого харчового продукту лежить безпосередньо на ньому.

Ще одним із інструментів кайзен, що орієнтує працівників на зміни, є впровадження системи «5-S» — методу організації робочого простору, мета якого — створення оптимальних умов для виконання операцій, підтримання порядку, чистоти, акуратності, економії часу та енергії. Назва походить від п'яти японських слів: *sei* (сортування) — чітке розділення всіх інструментів, предметів і паперів на потрібні і непотрібні, та позбавлення від непотрібних; *seiton* (систематизація) — усі необхідні речі потрібно тримати в порядку, щоб вони були готові до використання у разі потреби («легко взяти, легко використати, легко покласти на місце»); *seiso* (санітарія) — підтримка обладнання і машин у чистоті; *seiketsu* (стандартизація) — поширення поняття чистоти на особу працівника і постійне дотримання попередніх кроків, *shitsuke* (дисципліна) [3; 4].

Упровадження концепції кайзен на підприємстві повинно бути окремим проектом — зі своїм бюджетом, чіткими цілями, з планом-графіком, контрольними показниками та аналізом даних. Підприємство має демонструвати результати, доводячи їх до кожного співробітника з метою встановлення ефективних

заходів щодо усунення невідповідностей у планах на наступний період і залучення персоналу. Будь-які вжиті заходи повинні бути заплановані, впроваджені і перевірені їх ефективність.

В Україні такі провідні компанії, як «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», «Nestle», «Lantmannen AXA», «Carlsberg», «Теремно Хліб», «Сандора», «МХП, агроіндустріальний холдинг», «Елопак» та ін. запровадили принципи управління кайзен і довели, що кайзен — це шлях до успіху, тож його необхідно впроваджувати на виробництві для виготовлення якісної і безпечної продукції.

Висновки

Впровадження концепції кайзен — це довгостроковий проект, який, на відміну від масштабних інновацій, характеризується невисоким ризиком і забезпечує поступальний прогрес. Це здатність забезпечити суттєвий приріст продуктивності праці при мінімальних матеріальних і фінансових затратах.

Література

1. Панченко М. О., Бровкова О. Г. Методика впровадження системи менеджменту якості на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 224—227.
2. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості. К.: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
3. Масааки Имаи. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 274 с.
4. Р. Маурер. Шаг за шагом к достижению цели. Метод кайзен. М: Альпина паблишер, 2016. 192 с.
5. Задольський А. М., Бердичевська М. В. Сучасна концепція вдосконалення систем менеджменту якості на промислових підприємствах в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 279—290.
6. Пискун Е. Японская практика управления на украинском производстве. *Менеджер по персоналу*. 2014. № 2. С. 18—31.