



Тетяна Іванівна ПІЗНЯК

к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5476-6958>

e-mail: tetianapizniak@gmail.com



Дмитро Юрійович ПІЗНЯК

аспірант, Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1822-6318>

e-mail: dmytropizniak@gmail.com

ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КАЙДЗЕН В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті проаналізовано проблеми управління персоналом українських підприємств, які виникли у зв'язку з повномасштабним військовим вторгненням росії на територію України. Запропоновано використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом для подолання кризових явищ в управлінні підприємствами. Визначені завдання для ефективного управління персоналом із використанням концепції Кайдзен у період воєнного стану для збільшення рівня керованості системи підприємств як на рівні окремого підприємства, так і на рівні певної території.

Ключові слова: підприємство, управління персоналом, концепція Кайдзен, ефективність діяльності підприємства, воєнний стан

ВСТУП

В умовах повномасштабного військового вторгнення росії на територію України в багатьох українських підприємств виникла проблема швидкого прийняття рішень з господарських питань функціонування господарюючих суб'єктів, зокрема швидко реагувати на зміни у кадровому забезпеченні. В умовах воєнного стану забезпечити конкурентну позицію підприємств, а також їх виживання неможливо без використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом. Питання стоїть найбільш гостро в кризовий період, особливо коли практично всі українські підприємства зазнали наслідків масштабного вторгнення агресора на територію України, що призвело до масової міграції працездатного населення до країн ЄС, а також до внутрішньої міграції на захід країни.

МЕТА статті полягає у дослідженні теоретичних аспектів використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану з метою вдосконалення процесів управління, а також усіх аспектів функціонування підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною базою наукового дослідження є системний підхід до вивчення проблем управління персоналом підприємств в умовах військового стану. Для вирішення визначених завдань у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення висновків та аналізу результатів дослідження); аналізу й синтезу (для аналізу окремих позитивних і негативних факторів впливу концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах військового стану).

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дане питання було досліджено багатьма вченими: С.М. Василюгою [5], М.О. Голуб [3], А.В. Гречко [1], О.В. Громцевою [2], М. Imai [3], В. Павелко [4], Т.Б. Семенчук [5], Л.М. Сергеевою [6], О.С. Солосіч [1], В.В. Стрюковим [2], В.А. Фалович [7], О.Ю. Федотовим, М.В. Шашиною [8] та ін. Праці одних вчених розкрили суть таких методів, як «Кайдзен» та принципи цієї концепції, а у працях інших – визначено критерії та системи управління концепції Кайдзен.

На сучасному етапі більшість підприємств зазнали значних втрат внаслідок військового вторгнення Росії на територію України, що призвело до масової міграції населення, зниження ефективності виробництва та підприємницької діяльності. Національні виробники зіткнулися з проблемами дефіциту кадрів, зупиненням виробничих процесів, порушенням логістичних процесів, втратою постачальників тощо. Використання українськими підприємствами концепції Кайдзен дозволить ефективно управляти господарюючими суб'єктами в умовах кризи (воєнного стану).

РЕЗУЛЬТАТИ

Концепція Кайдзен була запропонована японцем Масаакі Імаї у 1986 р. Ця концепція швидко набула широкої популярності серед підприємців. Вона має ознаки японської культури ведення бізнесу. Концепція Кайдзен передбачає безперервний процес вдосконалення, який охоплює не лише виробничі процеси, але й всю організаційну структуру підприємства, включаючи персонал [8, с.27].

Слід зазначити, що концепція Кайдзен передбачає залучення усього персоналу підприємства – від найвищого керівництва до звичайних працівників. Головною метою

є активізація творчих здібностей персоналу для формування нових поглядів та ідей на стандартні завдання. Концепція Кайдзен головну увагу концентрує найперше на персоналі підприємства та його якості. Адже саме від робочого персоналу залежить якість виробленої продукції або послуг. Кожен співробітник підприємства пропонує незначні заходи з покращення на регулярній основі. Водночас пропозиції надаються не час від часу, а постійно. Більшість пропозицій не носять глобальний характер, а є лише дрібними покращеннями. В цьому і полягає суть Кайдзен – велика кількість невеликих заходів з покращення, призводять до значного покращення якості [3, с. 164].

Концепція Кайдзен заснована на здоровому глузді і малих витратах, забезпечує неухильний прогрес, який виправдовує себе у довгостроковій перспективі. Вона характеризується малим ризиком та невеликими інвестиціями, що вмить окупаються [6, с. 247].

«Саме по собі вчення «Кайдзен» універсальне. Воно легко може бути застосоване як у роботі окремої ланки, так і для вдосконалення усієї системи величезної корпорації. Це стиль мислення у японських корпораціях. Компанії намагаються розвивати його у своїх працівників. Це шлях до саморозвитку та самовдосконалення як окремої особистості, так і частини корпорації, у якій працює людина» [2, с. 67].

Концепцію Кайдзен в управлінні персоналом і підприємством загалом активно використовують великі іноземні компанії і корпорації, такі як: Toyota Motors Corporation, Canon, Honda, Nissan, Scrum та багато ін.

Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств передбачає, що процеси формуються завдяки специфічним, масштабним та різноманітним діям, які вимагають використання спеціальних форм та методів управлінського впливу з метою оптимізації. Водночас використання концепції Кайдзен постає фактором діяльності та виживання підприємств в умовах воєнного стану.

Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану передбачає формування завдань, їх розподіл та закріплення процедур серед виконавців з метою вдосконалення процесів виробництва, розроблення, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також усіх аспектів функціонування підприємства.

Проаналізуємо поточну ситуацію в управлінні персоналом підприємств під час масштабного військового вторгнення росії на територію України. Передусім слід виділити те, що на даний момент українські підприємства не мають досвіду управління персоналом в умовах воєнного стану, оскільки вони працювали в мирний час, у більш-менш стабільній ситуації.

На даний момент кожне підприємство самостійно формує рівні органів управління персоналом, за цих обставин керівники різних рівнів, що виступають об'єктами управління, що наділені певними повноваженнями у прийнятті управлінських рішень та несуть відповідальність за результати впровадження інновацій у процес управління персоналом підприємства самостійно приймають рішення в умовах невизначеності.

Системний підхід до впровадження концепції Кайдзен в управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану передбачає реформування організа-

ційної структури, що складається із взаємодіючих складових. Необхідно врахувати, що на організаційну структуру підприємств впливають внутрішні та зовнішні чинники. Взаємний зв'язок даних чинників має безпосередній вплив на функціонування підприємства.

Ситуація в управлінні персоналом підприємств, що враховує концепцію Кайдзен та трансформацію традиційних поглядів, носить безперервний характер. Усі проблеми, які виникають у підприємствах у період військового стану повинні мати комплексне вирішення.

Принципова схема аналізу поточного стану управління персоналом підприємств на основі концепції Кайдзен пов'язується із трансформацією поглядів на управління персоналом.

Принципова схема трансформації поглядів на управління персоналом підприємств в умовах воєнного часу наведена на рис. 1.



Рис. 1. Трансформація поглядів на управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні [власна розробка автора]

Такий підхід враховує досягнення кожного напрямку управління персоналу підприємств, які впливають на функціонування або розвиток організації загалом в певний проміжок часу.

Використання ситуаційного підходу передбачає можливість моніторингу внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку підприємств, систематизацію можливих варіантів прийняття управлінських рішень для ефективного функціонування суб'єктів господарювання. Важливим внеском запропонованої управлінської концепції в теорію управління персоналом є те, що запропоновані інновації містять рекомендації до застосування певних методів для прийняття рішень у певних ситуаціях.

Ситуативний підхід створює можливості творчого використання обмеженого інструментарію, який сформований у рамках управління підприємствами в умовах воєнного стану. За цих обставин він накладає велику відповідальність за прийняття адекватних рішень, що сприяють більш ефективному функціонуванню підпри-

емств в умовах нестабільного середовища, яке зумовлене масштабним вторгненням агресора на територію України.

Водночас скорочення управлінських витрат дозволяє підвищити прибутковість підприємств та покращити ефективність управління персоналом, а тому такі заходи є найважливішою умовою та результатом здійснення ефективної трансформації управління підприємствами в умовах ведення війни. Водночас слід врахувати, що управління персоналом на основі концепції Кайдзен в умовах воєнного стану дозволяє забезпечити ефективне та узгоджене функціонування всіх внутрішніх та зовнішніх елементів процесу управління. Такий стан системи дозволяє сформувати гармонійне використання трудових ресурсів в умовах воєнного стану.

Кінцевою метою управління персоналом підприємств на основі концепції Кайдзен є забезпечення ефективного функціонування процесів управління в умовах нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовища, що покликане збільшити рівень керованості системи підприємств як на рівні окремого підприємства, так і на рівні певної території.

Впровадження концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану формує цілі та завдання управління підприємствами, які самі по собі вимушені налаштуватися на антикризову та прогресивну модель управління персоналом, яка дозволила б забезпечити суб'єктам господарювання виживання й ефективного функціонування. Для ефективного управління персоналом із використанням концепції Кайдзен у період воєнного стану потрібно вирішити наступні завдання:

Формування професійної та управлінської компетенції у менеджерів підприємств. Такі заходи дозволяють не тільки вміти управляти підприємством у період воєнного стану на теоретичному рівні, але й використовувати дієві прийоми на практиці. Володіння класичними та антикризовими технологіями управління підприємством дозволяють приймати раціональні рішення та не виходити за межі сталих моделей, встановлених регулятором. Вміння створити сприятливий морально-психологічний клімат трудового колективу дозволяє забезпечити комфортні умови для роботи, а також створити стійкий та надійний штат, що дозволяє персоналу працювати у період важкого воєнного

стану, вміти ефективно користуватися ресурсами, на основі функціонального підходу ефективно розпоряджатися фінансовими коштами підприємств.

Формування інтелектуальної компетентності у керівників підприємств. Її формування та розвиток передбачає здатність керівника до аналітичного мислення, що в результаті призводить до використання системних підходів до виконання власних обов'язків у період воєнного стану. Ситуативна компетентність передбачає вміння вірно оцінити ситуацію, що склалася, та своєчасно приймати відповідні рішення, що допоможуть уникнути кризової ситуації.

Формування часової компетентності в керівників підприємств, що передбачає вміння планувати роботу підприємства та персоналу в певний проміжок часу, а також ефективно використовувати час у процесі незвичайної роботи (період воєнного часу).

Формування соціальної компетентності у керівників підприємств, що надає можливість створювати ефективні комунікативні зв'язки в період воєнного стану у країні, що будуть забезпечувати підтримку відносин, а також дозволяють досягати поставлених цілей, правильно сприймати та інтерпретувати ідеї та конструктивно висловлювати ставлення до них.

Для того щоб управляти підприємством в умовах воєнного стану, необхідно активувати управлінський потенціал професіоналів, які здатні глибоко розуміти ключові тенденції функціонування підприємств в умовах війни, а також готові застосовувати широкий спектр навиків для мінімізації втрат й досягнення максимальної ефективності, які забезпечать не тільки виживання підприємств у складних умовах, але й впровадять ефективне управління підприємством.

ВИСНОВКИ

Здійснення ефективного управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану з використанням концепції Кайдзен приводять трудові ресурси у відповідність із поставленою стратегією організації. Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом дозволить українським підприємствам оптимізувати свою діяльність, налагодити роботу, запровадити нові методи управління персоналом, що дозволить суб'єктам господарювання зберігати платоспроможність у цей скрутний час.

Список використаних джерел

1. Гречко А.В., Солосіч О.С., До Тхі Мінх Тхао Особливості застосування ефективних методів управління конкурентоспроможністю продукції на вітчизняних підприємствах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Випуск 24. С. 104-113.
2. Громцева О.В., Стрюков В.В. Перспективи застосування методики «Кайдзен» під час змін у медичній галузі України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. 1(91). С. 66-74.
3. Imai M. Kaizen The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill Education, 1986. 246 p.
4. Павелко В. Філософія КАЙДЗЕН і можливість подолати супротив змін. *Логіст FM*. URL: <https://logist.fm/publications/filosofiya-kaydzen-i-mozhlivist-podolati-suprotiv-zminam>.
5. Семенчук Т.Б., Василюк С.М. Застосування концепції постійного вдосконалення для ефективного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 6. С. 138-141.
6. Сергеева Л. М. Кайдзен-методика у професійному розвитку особистості. *Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів: зб. наук. статей / за ред. Кременя В.Г., Дмитриченко М.Ф., Ничкало Н.Г. К.: НТУ, 2015. С. 244-252.*
7. Фалович В.А. Система Kaizen: від робочого місця (5S) до ланцюга поставок (TFM). *Вісник національного університету "Львівська Політехніка"*. 2013. № 778. С. 136-141. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/26245/1/20-136-141.pdf>
8. Шашина М. В., Федотов О. Ю. Застосування концепції Кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. *Агровіт*. 2018. С. 26-30.

References

1. Hrechko A.V., Solosich O.S., Do Tkhi Min Tkhaio. Features of application of effective methods of management of competitiveness of production at the domestic enterprises. *Modern problems of economy and entrepreneurship*. 2019. Issue 24. pp. 104-113. (in Ukrainian).
2. Hromtseva O.V., Striukov V.V. Prospects for the application of the Kaizen method during changes in the medical field of Ukraine. *Economics, management and administration*. 2020. 1 (91). pp. 66–74. (in Ukrainian).
3. Imai M. Kaizen The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill Education, 1986. 246 p.
4. Pavelko V. Kaizen philosophy and the ability to overcome resistance to change. *FM logistician*. URL: <https://logist.fm/publications/filosofiya-kayzen-i-mozhlyvist-podolati-suprotiv-zminam> (in Ukrainian).
5. Semenchuk T.B, Vasylyha S.M. Application of the concept of continuous improvement for the effective development of the enterprise. *Intelligence XXI*. 2019. № 6. pp. 138-141. (in Ukrainian).
6. Serheieva L.M. Kaizen-methods in the professional development of personality. Conceptual principles of professional development of the individual in the conditions of European integration processes: collection of scientific papers / ed. V. Kremin et.al. Kyiv, 2015. pp. 244-252. (in Ukrainian).
7. Falovych V.A. Kaizen system: workplace (5S) to supply chain (TFM). *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*. 2013. № 778. pp. 136-141. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/26245/1/20-136-141.pdf>. (in Ukrainian)
8. Shashyna M.V., Fedotov O.Yu. Application of the concept of kaizen management to increase the efficiency of domestic enterprises. *Ahrosvit*. 2018. P.26-30. (in Ukrainian).

Tetiana PIZNIAK

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5476-6958>

e-mail: tetianapizniak@gmail.com

Dmytro PIZNIAK

postgraduate student, Sumy National Agrarian University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1822-6318>

e-mail: dmytropizniak@gmail.com

THE USAGE OF KAIZEN CONCEPT IN PERSONNEL MANAGEMENT OF ENTERPRISES UNDER MILITARY STATUS

Introduction. Under martial law, it is impossible to ensure the competitive position of enterprises, as well as their survival without the use of the concept of kaizen in personnel management.

The purpose of the paper is to study the theoretical aspects of the use of the concept of kaizen in the management of personnel of enterprises in martial law in order to improve management processes, as well as all aspects of the functioning of enterprises.

Results. A systematic approach to the implementation of the concept of kaizen in the management of personnel in martial law involves reforming the organizational structure, consisting of interacting components. It should be borne in mind that the organizational structure of enterprises is influenced by internal and external factors. The interrelation of these factors has a direct impact on the functioning of the enterprise. The introduction of the concept of kaizen in the management of personnel in martial law forms the goals and objectives of enterprise management, which in themselves are forced to adjust to the anti-crisis and progressive model of personnel management, which would ensure business survival and efficiency. The proposed schematic diagram of the analysis of the current state of enterprise personnel management based on the Kaizen concept is associated with the transformation of views on personnel management. The use of the Kaizen concept in the management of personnel of enterprises will ensure the effective functioning of business processes in an unstable environment; increase the level of controllability of the enterprise system.

Conclusion. The implementation of effective personnel management of enterprises in martial law using the concept of kaizen brings human resources in line with the strategy of the organization. Kaizen concept can be used in personnel management, which will allow Ukrainian companies to optimize their activities, to establish work of the company and introduce new methods of personnel management. This concept will allow businesses to maintain solvency in this difficult time.

Keywords: enterprise, personnel management, the concept of Kaizen, the efficiency of the enterprise, martial law