



Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут
бізнесу, економіки та менеджменту

УПРАВЛІНСЬКІ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

**MANAGEMENT PARADIGMS OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT AND INCLUSIVE ECONOMIC GROWTH**

Матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції
(Україна, Суми, 27–28 листопада 2024 року)

Суми
Сумський державний університет
2024

УДК 005.8:502.131.1(063)

Е 45

*Рекомендовано до видання
вченою радою Сумського державного університету
(протокол № 5 від 12 грудня 2024 року)*

Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання :
Е 45 матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред. І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. – Суми : Сумський державний університет, 2024. – 409 с.

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» містять результати наукових досліджень, пов'язаних з актуальними проблемами науки й практики управління та застосуванням інклюзивного підходу до їх вирішення для досягнення цілей сталого розвитку.

Для науковців, аспірантів, студентів, представників органів державної влади й місцевого самоврядування, науково-дослідних і проєктних організацій, комерційних фірм та закладів вищої освіти й широкого кола читачів.

The materials of the International scientific and practical conference "Management paradigms of sustainable development and inclusive economic growth" provide the results of scientific research related to the current problems of management science and practice and the application of an inclusive approach to their solution in order to achieve the goals of sustainable development.

For scientists, PhD students, students, representatives of state authorities and local self-government bodies, research and project organizations, commercial companies and higher education institutions and a wide range of readers.

УДК 005.8:502.131.1(063)

© Сумський державний університет, 2024

ЗМІСТ

<i>Лозова О.В.</i>	Особливості функціонування благодійних організацій	
<i>Бондаренко М.П.</i>	під час війни: резильєнтність та мотивація	
<i>Піддубна Я.Ю.</i>	працівників.....	12
<i>Наталія Лебедєва</i>	Корпоративна культура в системі HR-менеджменту.	
	16
<i>Юлія Братішко</i>	Напрями соціально відповідальної діяльності	
	фармацевтичних організацій під час правового	
	режиму воєнного стану в Україні.....	19
<i>Валентина Ходзицька</i>	Оцінка життєвого цикла: мінімізація негативного	
	впливу на довкілля в звітності зі сталого	
	розвитку.....	22
<i>Юрій Карпенко</i>	Сучасні HR -тренди: подяки та визнання через	
<i>Денис Супрун</i>	технології.....	25
<i>Максим Безрідний</i>	Сучасні методи навчання та розвитку персоналу з	
<i>Антон Копилець</i>	акцентом на кар'єрне зростання.....	28
<i>Тетяна Кучміюва</i>	Інноваційні методи мотивації співробітників в	
<i>Богдана Пешкова</i>	сучасних умовах.....	31
<i>Юлія Матвєєва</i>	Бібліометричний аналіз як інструмент визначення	
<i>Артем Барикін</i>	напрямок удосконалення управлінських практик в	
	системі надання адміністративних послуг.....	35
<i>Інна Яцкевич</i>	Управління цінностями інвестиційної діяльності для	
	операторів мобільного зв'язку України.....	39
<i>Віктор Рожко</i>	Адаптація стратегій мерчандайзингу під час	
<i>Ілона Чубка</i>	гуманітарних криз.....	42
<i>Світлана Мороз</i>	Впровадження циркулярної економіки у фармації:	
<i>Григорій Подгайний</i>	досвід провідних компаній.....	44
<i>Крамський С.О.</i>	Публічне управління в сфері логістичних ринків під	
	час військового впливу.....	49
<i>Любов Перетятко</i>	Досвід європейських країн у використанні моделей	
<i>Лілія Балаш</i>	розвитку управління персоналом організації.....	52
<i>Дарина Золіна</i>	Удосконалення взаємодії між інститутами	
	громадянського суспільства та органами влади в	
	Україні та за її межами.....	54
<i>Юлія Бондар</i>	Управління системою екологічного менеджменту в	
<i>Інга Мірошниченко</i>	готельних комплексах.....	56
<i>Яна Деренська</i>	Опис системи контролю виконання проекту.....	59
<i>Тетяна Коляда</i>	Регламентація внутрішнього аудиту як інструмент	
<i>Ярослав Березняков</i>	забезпечення ефективності системи управління	
	якістю.....	61
<i>Кирило Хандюк</i>	Розвиток мережі центрів медичної реабілітації у	
	прифронтових регіонах України: досвід Дніпра.....	63

<i>Зінаїда Живко</i>	Фінансове забезпечення бізнесу та страхування в	
<i>Євген Топольницький</i>	умовах воєнної економіки.....	67
<i>Віктор Живко</i>		
<i>Сергійчук С.І.</i>	Стан і тенденції розвитку ринку кормів для домашніх тварин в умовах війни.....	69
<i>Анна Дзернюк</i>	Взаємозв'язок гейміфікації та біхевіористичних методів: переваги і обмеження в управлінні проектами.....	74
<i>Юлія Матвєєва</i>		
<i>Олександр Сміян</i>	Огляд державних програм економічної підтримки підприємств.....	77
<i>Олена Прокурня</i>		
<i>Людмила Ширяєва</i>	Фактор ризику при визначенні ціни за право користування ресурсом.....	81
<i>Карина Бондар</i>		
<i>Вікторія Сулим</i>	Управління відходами в контексті досягнення цілей сталого розвитку.....	83
<i>Вікторія Ковальова</i>	Сутність поняття «імідж підприємства» та особливості його створення.....	85
<i>Валерій Шкрєба</i>		
<i>Наталія Статива</i>	Система надання публічних послуг в Україні: сучасні реалії.....	87
<i>Захарченко В.І.</i>	Заходи конкурентної розвідки в системах бізнесу, освіти, урядовому управлінні.....	89
<i>Максимова О.А.</i>		
<i>Галина Тимохова</i>	Вплив стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності на організаційну культуру підприємства в Україні.....	92
<i>Яна Нікіфорова</i>		
<i>Вадим Михайлюта</i>	Управління медичним підприємством в умовах невизначеності на засадах доказової практики.....	94
<i>Микола Меркулов</i>	Проблеми функціонування інвестиційного ринку країни.....	98
<i>Анна Семенюк</i>		
<i>Тетяна Кучмійова</i>	Сучасні тренди та практики екологічної відповідальності бізнесу	101
<i>Анастасія Саркова</i>		
<i>Юлія Матвєєва</i>	Бібліометричний аналіз наукових досліджень з управління якістю в галузі охорони здоров'я.....	105
<i>Олександр Олешко</i>		
<i>Євгенія Яшукова</i>		
<i>Тетяня Метіль</i>	Сучасні аспекти використання програмно-цільового підходу в управлінні соціально-економічним розвитком суб'єктів господарювання.....	109
<i>Анастасія Гончарук</i>		
<i>Михайло Березовчук</i>	Ефективність публічного управління у боротьбі з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом: механізми, інструменти та перспективи.....	111

<i>Богдан Меркулов</i>	Проблеми впровадження електронного документообігу в медичному закладі.....	113
<i>Сергій Кузьменко</i>	Механізми державного управління в оборонній промисловості України: сучасний стан та перспективи розвитку.....	115
<i>Мирослав Урошев</i>	Сучасні механізми стимулювання інноваційної активності регіонів України: міжнародний досвід та вітчизняні реалії.....	117
<i>Ihor Bas</i>	Characteristics of GIG contracts as an innovative form of employment in Ukraine.....	119
<i>Oleh Hladkyi</i>	Trends in the Ukrainian IT Market.....	121
<i>Andrii Shupik</i>	Agility and management strategy for IT excellence.....	123
<i>Віталій Захарченко</i>	Коректність використання інструментарію концесії..	127
<i>Юлія Гутарева</i>		
<i>Артур Дуднік</i>		
<i>Юлія Сойка</i>	Проблематика забезпечення якості надання послуг в органах місцевого самоврядування в Україні.....	130
<i>Марія Зяйлик</i>		
<i>Людмила Ширяєва</i>	Інструменти конкурентної розвідки у бізнесі та освіті.....	133
<i>Моргун О.Ю.</i>		
<i>Ярослав Богдан</i>	Реалізація соціально-економічної політики підприємств у туристичній сфері в контексті інклюзивного економічного зростання.....	135
<i>Галина Тимохова</i>	Підходи до оцінки ефективності економічної діяльності підприємства.....	138
<i>Олександр Дерюга</i>		
<i>Альона Пляскіна</i>	Дослідження розвитку регіону відповідно до розміщення ресурсів у міжнародній практиці.....	140
<i>Олексій Сологуб</i>	Кайдзен як універсальна, комплексна організаційно-управлінська система покращення процесів роботи та забезпечення сталого розвитку.....	142
<i>Юлія Матвєєва</i>	Роль цифрових інновацій у прискоренні сталого розвитку: кейс-аналіз впливу цифрових рішень на декарбонізацію виробничих процесів.....	147
<i>Едуард Богдан</i>		
<i>Альона Заславська</i>	Розвиток управлінських компетенцій за допомогою технологій штучного інтелекту.....	151
<i>Дар'я Кушнерьова</i>		
<i>Наталія Столярчук</i>		
<i>Наталія Столярчук</i>	Роль технологій штучного інтелекту в авіаційному менеджменті.....	154

<i>Максим Алексєєв</i>	Парадигма цифровізації та системний підхід до управління логістичними процесами підприємств...	156
<i>Микола Небава</i>	Проблеми та перспективи міжкультурних комунікацій у менеджменті організацій.....	158
<i>Олексій Горбатенко</i>	The role of administration in screening programs at national, regional and local levels.....	161
<i>Ольга Балабаш</i>	Особливості менеджменту організацій в умовах цифровізації економіки та зростання кількості розподілених (віртуальних) команд.....	163
<i>Ihnatova T.O.</i>	Зростання ефективності підприємств через покращення соціально-психологічного клімату.....	167
<i>Лариса Піддубна</i>	Стратегії та інструменти декарбонізації.....	171
<i>Тетяна Самофалова</i>	Соціальна відповідальність та стійкий розвиток: роль менеджменту в реалізації соціально відповідальних ініціатив.....	175
<i>Анна Оніщенко</i>	Розвиток методології антикризового управління у трансформаційній економіці.....	178
<i>Юлія Матвєєва</i>	Формування і реалізація промислової політики високотехнологічного розвитку в Україні.....	180
<i>Вадим Желіба</i>	Розбудова інноваційного майбутнього України.....	182
<i>Марина Изотова</i>	Особливості процесу внутрішнього контролю на агропромислових підприємствах.....	186
<i>Меркулов Д. М.</i>	Управління фінансовими ризиками в закладах охорони здоров'я.....	191
<i>Захарченко В. І.</i>	Удосконалення механізмів контролю в діяльності органів державного управління: виклики та перспективи України.....	195
<i>Гончарук А. В.</i>	Інструменти цифрових комунікацій для управління командами.....	198
<i>Валентина Дятлова</i>	Розвиток комунікаційного процесу в форматі відновлення України.....	201
<i>Максим Гречаний</i>	Impact of digital education on the public administration skills development.....	204
<i>Тетяна Метіль</i>	Економічні аспекти впровадження відновлюваних джерел енергії.....	207
<i>Софія Брезницька</i>		
<i>Володимир Солодкий</i>		
<i>Каріна Таранюк</i>		
<i>Євген Люлевич</i>		
<i>Каріна Таранюк</i>		
<i>Діна Єрохіна</i>		
<i>Яна Козинець</i>		
<i>Валентина Дятлова</i>		
<i>Поліна Матюшенко</i>		
<i>Oleksandr Ostrovskyi</i>		
<i>Кирило Трушин</i>		
<i>Олена Проскурня</i>		

<i>Владислав Бут</i>	Соціальна інклюзія та її зв'язок зі сталим економічним розвитком на рівні місцевих громад....	211
<i>Яна Гербут</i>	Роль системи управління відходами в умовах екологізації світового господарства.....	213
<i>Віктор Рожко</i> <i>Єлизавета Аносова</i>	Управління елементами візуального мерчандайзингу у торговельній діяльності підприємств.....	217
<i>Іван Ольховик</i>	Ефективне управління змінами в закладах освіти....	221
<i>Вікторія Пономаренко</i>	Управління розвитком кадрового забезпечення діяльності суду.....	223
<i>Тетяна Мирошніченко</i>	Формування стратегічних переваг системи управління державною установою.....	225
<i>Людмила Яловега</i> <i>Ольга Лега</i> <i>Тетяна Прийдак</i> <i>Дмитро Ткаченко</i>	Циркулярна економіка як інструмент сталого розвитку: виклики та перспективи.....	227
<i>Яна Соя</i>	Особливості управління проектом хімічного виробництва.....	229
<i>Вадим Харченко</i>	Напрямки удосконалення управління районом судом міста.....	231
<i>Ярослав Притика</i>	Особливості управління ефективністю діяльності державної установи.....	233
<i>Мартинець В.В.</i> <i>Шейко О.О.</i>	Особливості удосконалення системи управління служби судової охорони.....	235
<i>Зінаїда Живко</i> <i>Ольга Мартин</i> <i>Олег Обезчиків</i> <i>Олена Кравченко</i>	Формування механізмів антикризового управління на місцевому рівні.....	237
<i>Ірина Бочевар</i>	Механізми страхування бізнесу в умовах підвищеного ризику та післявоєнного відновлення.....	239
<i>Павло Гапченко</i>	Прозорість та підзвітність в системі управління державним боргом.....	242
<i>Петруня Ю.Є.</i> <i>Єдинак В.Ю.</i> <i>Петруня В.Ю.</i>	Адаптивне управління персоналом як ключовий фактор сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання.....	244
	Особливості впровадження проектного підходу в стратегічний розвиток бізнесу.....	248
	Глобальна діджиталізація: трансформація бізнес-середовища та організації управлінської діяльності.....	250

<i>Максим Швагірев</i>	Формування задач менеджменту із залучення персоналу у процес змін на підприємстві.....	253
<i>Владислав Фукалов</i>	Особливості впровадження проєктного підходу в бухгалтерських організаціях.....	256
<i>Денис Смоленніков</i>	Управління підприємством на засадах сталого розвитку.....	259
<i>Дарія Бабченко</i>		
<i>Наталія Гришина</i>	Діджиталізація як інструмент удосконалення та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.....	262
<i>Андрій Омеко</i>		
<i>Олексій Новак</i>	Інноваційні моделі управління для підтримки інклюзивного економічного зростання.....	265
<i>Валентина Іванова</i>	Інтелектуальний потенціал як основа реалізації інноваційної стратегії.....	269
<i>Олег Іванов</i>		
<i>Іван Омельченко</i>	Перспективи впровадження концепції створення спільної цінності в Україні.....	271
<i>Андрій Романенко</i>	Стандарти професійної діяльності державних службовців як інструмент підвищення ефективності державного управління.....	273
<i>Сергій Шапаренко</i>	Порівняльний аналіз методів та інструментів управління стейкхолдерами проєкту.....	276
<i>Альона Євдокимова</i>	Управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	279
<i>Дарина Соколова</i>		
<i>Юлія Добринь</i>	Сучасний стан системи обслуговування платників податків.....	281
<i>Василь Семилетов</i>	Аналіз методів управління проєкту розробки програмного забезпечення.....	284
<i>Аліна Височина</i>	Методичні засади прогнозування волатильності рівня макроекономічної стабільності.....	287
<i>Марина Сидорова</i>	Взаємодія управління бізнес-процесами і корпоративної соціальної відповідальності в умовах сталого розвитку.....	290
<i>Ян Веньлун</i>		
<i>Павло Брінь</i>		
<i>Iuliia Myroshnychenko</i>	Impact of renewable energy on wellbeing in developing and post-conflict regions.....	293
<i>Володимир Петренко</i>	Впровадження системи контролю якості в проєктах: методології та підходи.....	297
<i>Станіслав Котенко</i>	«Розумне управління відходами» як крок до енергетичної незалежності.....	301
<i>Адель Дарвіш</i>	Оптимізація роботи медичного персоналу із застосуванням методів тайм-менеджменту в закладах охорони здоров'я.....	303
<i>Вадим Лук'янихін</i>		

<i>Шейх Касем Муавейя</i>	Соціально-економічний потенціал Садівської сільської громади Сумського району.....	306
<i>Лук 'янихін В.О.</i>		
<i>Оксана Шаповал</i>	Система надання адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану	310
<i>Олена Лук 'янихіна</i>	Організація внутрішньофірмового навчання стосовно екологічних питань персоналу підприємств з оптової торгівлі лікарськими засобами.....	314
<i>Ріта Сагайдак-Нікітюк</i>		
<i>Олена Гладцінова</i>		
<i>Віталій Нікітюк</i>	Інноваційні підходи до фінансування медичних закладів в умовах реформування галузі охорони здоров'я України.....	316
<i>Ольга Обухова</i>		
<i>Ігор Рекуненко</i>		
<i>Тетяна Майборода</i>	Розробка, управління та аудит портфеля проєктів продуктової ІТ компанії.....	318
<i>Богдан Антипенко</i>		
<i>Ярослава Бражник</i>	Проектний менеджмент як інструмент розвитку та відновлення місцевого самоврядування в Україні...	321
<i>Тетяна Майборода</i>	Стійкість у нестабільності: майстерність стратегічного управління трудовими ресурсами в епоху змін.....	324
<i>Андрій Андрєєв</i>		
<i>Опанасюк Ю.А.</i>	Підвищення якості надання послуг, що надаються податковими органами.....	326
<i>Макушенко І.М.</i>		
<i>Опанасюк Ю.А.</i>	Цифровізація податкового адміністрування як складова трансформації системи державного управління.....	330
<i>Гончарова О.В.</i>		
<i>Олена Савченко</i>	Процес ціноутворення та фактори впливу на нього..	334
<i>Михайло Греков</i>		
<i>Тамара Лозинська</i>	Місцева економіка: аналіз політики.....	337
<i>Олеся Балахонова</i>	Формування аналітичних варіантів під час оцінки критичного обсягу реалізації продукції.....	340
<i>Маргарита Буряченко</i>		
<i>Олександр Небава</i>	Формування сучасної управлінської парадигми інтелектуального потенціалу підприємств.....	342
<i>Микола Небава</i>		
<i>Іван Пилипчук</i>	Становлення управлінської парадигми інноваційного розвитку підприємств агросектору.....	345
<i>Микола Небава</i>		
<i>Анастасія Коновалова</i>	Удосконалення моделі стратегічного управління розвитком трудового потенціалу підприємства.....	347
<i>Тернова І.А.</i>		
<i>Юрій Суярко</i>	Управління розвитком виробничого та інноваційного потенціалу підприємства.....	349
<i>Микита Водка</i>		

<i>Алла Барановська</i>	Стратегічне управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі ринкових відносин.....	352
<i>Світлана Суховєєва</i>	Artificial Intelligence for Power Grid Management As A Key To Sustainable Development.....	355
<i>Оleh Lukianukhin</i>	Автоматизація управління ризиками у фінансово - технічних проектах.....	357
<i>Микола Васильченко</i>	Вдосконалення територіальної системи управління муніципальним транспортним комплексом.....	359
<i>Лук'янихін В.О.</i>	Особливості управління та організації офісів у галузі охорони здоров'я.....	363
<i>Ілля Морозов</i>	Управління проектами в сільськогосподарській галузі для підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції.....	366
<i>Лук'янихін В.О.</i>	Сонячні електростанції як основа енергетичної незалежності.....	370
<i>Юлія Матвєєва</i>	Energy innovations and their role in shaping sustainable urban infrastructure for the transition to a carbon-free economy.....	372
<i>Галина Сурмай</i>	Аналіз державної політики у сфері освіти.....	375
<i>Тетяна Майборода</i>	Інноваційні підходи до оптимізації управління персоналом у закладах охорони здоров'я.....	379
<i>Денис Товстуха</i>	Міжнародне злиття та поглинання в світовій практиці розвитку бізнесу.....	383
<i>Вікторія Сулим</i>	Сучасний HR-менеджмент та управління організаційними змінами.....	386
<i>Нікіта Мозговий</i>	Напрями вдосконалення системи мотивації медичного персоналу як засіб підвищення ефективності роботи закладів охорони здоров'я.....	388
<i>Anastasiia Niesheva</i>	Механізми та інструменти розвитку громадянського суспільства в Україні.....	390
<i>Мартинець В.В.</i>	Роль іміджу органів влади у формуванні громадської думки та зміцненні демократичних процесів.....	392
<i>Білошапка В.А.</i>	Роль корпоративної культури у забезпеченні успішного впровадження організаційних змін: виклики та можливості.....	394
<i>Олена Гвоздецька</i>		
<i>Людмила Хомутенко</i>		
<i>Коваль Г.Р.</i>		
<i>Анастасія Кулагіна</i>		
<i>Сергій Штукін</i>		
<i>Дмитро Бень</i>		
<i>Оксана Кужель</i>		
<i>Анна Алексєєва</i>		

<i>Юлія Лебідь</i>	Особливості адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування.....	397
<i>Олена Павленко</i>	Розроблення інноваційного проєкту для підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в умовах війни.....	399
<i>Анна Гараєва</i>	Удосконалення системи та механізмів надання соціальних послуг у рамках реформування органів місцевого самоврядування (на прикладі Попівської територіальної громади).....	401
<i>Галина Шкареда</i>	Формування іміджу органу місцевого самоврядування (на прикладі Попівської територіальної громади Конотопського району Сумської області).....	405
<i>Марина Христій</i>	Проблеми впровадження PR-технологій у медичній галузі в Україні.....	407

КАЙДЗЕН ЯК УНІВЕРСАЛЬНА, КОМПЛЕКСНА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА СИСТЕМА ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОБОТИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Сологуб Олексій Сергійович,
аспірант,*

Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

Кайдзен це філософія постійних покращень де всі, щодня та повсюдно покращують процеси з метою отримання правильного та стабільного результату роботи, а не просто інструменти операційної майстерності.

Кайдзен — підхід до створення постійного поліпшення, що ґрунтується на ідеї, що невеликі, постійні позитивні зміни можуть призвести до значних покращень. Зазвичай він заснований на співпраці та прихильності та відрізняється від підходів, які використовують радикальні або низхідні зміни для досягнення трансформації. Кайдзен - це основа ощадливого виробництва та Toyota Way. Він був розроблений у виробничому секторі для зниження дефектів, усунення втрат, підвищення продуктивності, заохочення цілеспрямованості та відповідальності працівників та просування інновацій.

Як широка концепція, яка має безліч інтерпретацій, вона була прийнята в багатьох інших галузях, включаючи охорону здоров'я. Вона може застосовуватись у будь-якій сфері бізнесу і навіть на індивідуальному рівні. Кайдзен може використовувати ряд підходів та інструментів, таких як картування потоку створення цінності, яке документує, аналізує та покращує інформацію або матеріальні потоки, необхідні для виробництва продукту або послуги, та загальне управління якістю, яке є управлінською структурою, яка залучає працівників на всіх рівнях для концентрації на покращенні якості. Незалежно від методології, в організаційному середовищі успішне використання Кайдзен засноване на залученні до цієї філософії всієї організації від генерального директора та нижче.

Kaizen — це поєднання двох японських слів КАЙ і ДЗЕН, які разом перекладаються як «безперервне покращення» завдяки своїй асоціації з ощадливою методологією та принципами.

Кайдзен бере свій початок у японських гуртках якості після Другої світової війни. Ці гуртки або групи робітників були зосереджені на запобіганні дефектам у Toyota. Вони були розроблені частково у відповідь на теорію американських консультантів з управління та продуктивності, які відвідали країну, особливо Едвардса Демінга, який стверджував, що контроль якості має бути передано безпосередньо в руки лінійних робітників.

Термін "Кайдзен" як напрямок менеджменту став широко відомий у 1986 році, після публікації книги Масаакі Імаї "Кайдзен: ключ до успіху японських

компаній". Тоді весь світ дізнався, що таке Кайдзен і що саме цій філософії Японія зобов'язана своїм успіхом.

Оскільки реалізація Кайдзен вимагає впровадження правильного мислення у всій компанії, це означає постійну роботу з навчання персоналу.

10 принципів, які стосуються мислення Кайдзен, зазвичай згадуються як основні засади філософії (табл.4):

Таблиця 1 - Основні засади філософії Кайдзен

Відмовтеся від припущень.
Будьте активними у вирішенні проблем.
Не приймайте статус-кво.
Відмовтеся від перфекціонізму та займіть позицію ітеративних, адаптивних змін.
Шукайте рішення у міру виявлення помилок.
Створіть середовище, в якому кожен почувається вправі зробити свій внесок.
Не приймайте очевидної проблеми; натомість запитайте «чому» п'ять разів, щоб дістатися першопричини.
Збирайте інформацію та думки від різних людей.
Використовуйте творчий підхід, щоб знайти невеликі та недорогі покращення.
Ніколи не припиняйте удосконалюватись.

Як працює Кайдзен.

Кайдзен заснований на вірі в те, що все можна покращити і ніщо не є статус-кво. Він також ґрунтується на принципі поваги до людей. Кайдзен включає виявлення проблем і можливостей, створення рішень та їх реалізацію, а потім повторне проходження процесу для неадекватно вирішених проблем і питань. Цикл, що складається із семи кроків, може бути реалізований для безперервного поліпшення та може забезпечити систематичний метод виконання цього процесу.

Існують додаткові підходи до циклу Кайдзен, наприклад той, який стиснутий до чотирьох кроків — планувати, робити, перевіряти, діяти або PDCA. Він також відомий як цикл Демінга.

Типи заходів Кайдзен.

Хоча метою Кайдзен є широкомасштабна зміна культури, заходи, що дають поштовх відповідним зусиллям або фокусуються на певному наборі проблем, назвали зміни.

На Заході ці концентровані зусилля щодо внесення швидких змін для досягнення короткострокової мети часто є мірою зусиль Kaizen. Існує безліч назв, пов'язаних із заходами Kaizen, включаючи Kaizen blitz, Kaizen burst, Kaizen workshop, focus improve workshop, continuous improve workshop та

quick process workshop. Ці заходи можуть спиратися на різні інструменти (табл.5) або фокусуватися на певних областях, таких як структура 5S, автономне продуктивне обслуговування та картування потоку створення цінності.

Таблиця 2 - Основні інструменти Kaizen:

- 5S.
- Канбан
- Автономне обслуговування обладнання
- Швидка переналадка
- Дзідокху
- Пока-йоке
- Картування потоку

Як приклад розкрию структур інструмента 5S (рис.1), який є найважливішою частиною системи Kaizen та встановлює ідеальне робоче місце. 5S фокусуються на створенні візуального порядку, організації, чистоти та стандартизації для підвищення прибутковості, ефективності, обслуговування та безпеки. Нижче наведено оригінальні японські 5S та їх загальноприйняті англійські переклади (табл.6):

Таблиця 3 - Оригінальні назви інструменту 5S, переклад та тлумачення

Seiri	Сортувати (організувати). Відокремити необхідні предмети на робочому місці від непотрібних та прибрати непотрібні предмети.
Seiso	Підтримка порядку (створити порядок). Розташуйте предмети так, щоб до них був легкий доступ, найзручнішим для роботи способом.
Seiton/	Утримання в чистоті (чистота). Утримуйте робоче місце у чистоті та порядку.
Seiketsu	Стандартизація (стандартизоване прибирання). Систематизувати найкращі практики прибирання робочого місця.
Shitsuke	Вдосконалення (дисципліна). Продовжуйте докладати зусиль.

Є кілька причин, через які Кайдзен може бути перевагою для організації; проте є деякі ситуації, котрим він менш підходить. Деякі з переваг та недоліків Кайдзен (табл.7):

Таблиця 7 – Переваги та недоліки Кайдзен

Переваги	Недоліки
Націленість Кайдзен на поступове поліпшення може створити більш м'який підхід до змін на відміну масштабних зусиль, які можуть бути занедбані через їх тенденції викликати опір і відсіч змін.	Компаніям із культурою територіальності та закритого спілкування, можливо, насамперед слід зосередитися на культурних змінах, щоб створити сприйнятливий середовище.
Кайдзен заохочує ретельний контроль процесів з метою скорочення помилок та втрат.	Короткострокові заходи Кайдзен можуть спричинити сплеск хвилювання, який буде поверховим та короткочасним, а тому не буде стійким.
При меншій кількості помилок потреба у контролі та перевірках зводиться до мінімуму.	
Моральний дух співробітників покращується, оскільки Кайдзен заохочує почуття цінності та мети.	
Командна робота посилюється, оскільки співробітники починають мислити ширше, ніж питання свого відділу.	
Клієнтоорієнтованість розширюється в міру того, як співробітники стають більш обізнаними щодо потреб клієнтів.	
Існують системи, які забезпечують заохочення поліпшень як у короткостроковій, і у довгостроковій перспективі.	

Творець Кайдзен Масаакі Імаї, що почав розвиток філософії постійних поліпшень ще в сорокові роки минулого століття, їздив до США у складі японських ділових делегацій з обміну управлінським досвідом. Масаакі Імаї розробив ряд унікальних інструментів Кайдзен: Канбан, Точно вчасно, Дзідокха, розробив класифікацію втрат. У результаті створив власну концепцію організації праці, яка вмістила весь накопичений досвід. Оформилася остаточно концепція в 1986 році книгою майстра Масаакі Імаї «Кайдзен: ключ до конкурентного успіху Японії». В цей час також був створено Кайдзен Інститут та почалось інтенсивне розповсюдження

філософії Кайдзен по світу. Наразі Інститут представлений більш ніж у 30 державах світу та існує філіал інституту і в Україні.

Щоб філософія Кайдзен працювала у бізнесі, японські управлінці підкріплюють її практичними інструментами з оптимізації робочих місць, контролю якості, подачі раціоналізаторських пропозицій, дбайливого витрачання ресурсів тощо.

Слід зазначити що, Японія, раніше відома у світі як виробник низькоякісного непридатного продукту, перевернула уявлення про себе і стала конкурентом провідним світовим корпораціям. Японське економічне диво - небувале зростання економіки Японії з середини 50-х і до нафтової кризи 1973 - близько 10% на рік.

Японці пояснюють розквіт своєї економіки застосуванням Кайдзен як способу мислення та підходу до менеджменту. Кайдзен - прекрасна філософія для життя та бізнесу, очевидний шлях до благополуччя суспільства. Але проста ідея постійного вдосконалення вимагає глибинних перетворень мислення, взаємовідносин та процесів виробництва, до яких небагато хто готовий.

Економіка та війна – головні питання на порядку денному українців. Глибоке економічне відставання України від інших європейських країн це факт сьогодення. Відновлення економіки, промисловий розвиток Держави - основні завдання на майбутні роки. В реалізації цих завдань обов'язково необхідно вивчити, адаптувати до бізнес середовища та ментальності України основні засади філософії Кайдзен та Японських компаній. Розробка та запровадження методик постійного удосконалення дозволить прискорити процеси відновлення економіки та промислового виробництва. Доречі, приклади успішної роботи підприємств в Україні, які використовують інструменти Кайдзен існують.

Список використаних джерел:

1. Masaaki Imai. Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success. 1986. – 280 p.
2. Masaaki Imai. Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. 1997. – 354 p.
3. Джеймс П. Вумек, Деніел Джонс. ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО. 2019. – 447 с.