

ПЕРВЫЕ ИТОГИ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ «КАЙДЗЕН» В КЕНТАУСКОМ ТРАНСФОРМАТОРНОМ ЗАВОДЕ

Кожабаяев Хайрулла Байдилядаевич,
Председатель Правления
АО «Кентауский трансформаторный завод»
Мырзалиев Борааш Смаилович,
д.э.н., профессор
Международный казахско-турецкий
университет имени Ходжи Ахмета Ясауи,
г.Туркестан, Республика Казахстан

Оценивая итоги рыночных преобразований в казахстанской экономике за годы независимости, необходимо, прежде всего, отметить постепенный и поэтапный переход к формированию казахстанской модели устойчивого социально-экономического развития.

Начальным этапом проведения рыночных преобразований условно можно определить с 1992 по 1997 год. Во время этого периода происходил процесс перехода казахстанского общества от распределительной административно-командной системы отношений к рыночной, основанной на частной собственности и конкуренции.

Казахстанская экономика начала реформироваться в условиях глубокого кризиса, связанного с нарушением структуры товарно-денежных отношений, низким уровнем конкурентоспособности, отсутствием навыка проведения денежно-кредитной и таможенной политики. Все это требовалось создать за счет соответствующих средств. В этих условиях обеспечить плавность и последовательность процесса перехода было крайне трудно.

Становление Казахстана как независимого государства с рыночной экономикой происходило за счет коренного изменения образа жизни, мышления и действий. В начальной стадии рыночных преобразований деятельность Правительства была направлена на либерализацию экономики и создание законодательной и институциональной базы рыночных отношений, наполнение рынка потребительскими товарами.

Основные действия Правительства на этапе либерализации экономики заключались в оперативном принятии решений в области:

- отмены государственного регулирования уровня цен по большинству видов продукции и услуг;
- упразднения государственных органов, в функции которых входили плано-распределительные функции, ограничения государственного вмешательства в дела хозяйствующих субъектов,
- снятия барьеров (лимитов, квот) для продвижения многих товаров;
- организации банковской системы и таможенной службы;

- привлечения иностранного капитала для наполнения рынка товарами и услугами.

Либерализация экономики по принципу «шоковой терапии» была объективно единственно правильным направлением для Казахстана, который после развала СССР не имел возможности поэтапного перевода общества на новые условия хозяйствования.

Хотя отдельные руководители заявляют о полного охвата отраслей экономики рыночных принципов в стране, на наш взгляд, в настоящее время казахстанский бизнес постепенно переходит от планово-распределительной к рыночной экономике. Эта классическая схема переходного процесса: содержит в себе три этапа: приватизация, капитализация и инновация.

Во времена приватизации рынку были выгодны банкроты, и в то время философия рынка заключалась в следующем: чем предприятие дешевле, тем лучше. После приобретения таких предприятий, которые также имеют солидные активы, по заниженным ценам, владельцы пытаются увеличить капитализацию, но в тяжелые времена мало кто может похвастаться средствами для инновационного обновления, которое требует больших инвестиций. В таких ситуациях, лучше всего применять систему кайдзен, так как она помогает справиться с проблемами и добиться ошеломляющих результатов без крупных инвестиций: кайдзен помогает во много раз повысить качество и производительность, уменьшить потери и риски, упростить организационную структуру, а также повысить гибкость организации. Полувековой опыт Японии в этой системе, убеждает, что все вышперечисленное возможно [1].

Часто руководители предприятий сталкиваются с неграмотным использованием материальных и временных возможностей. Такое положение сильно снижает эффективность выполнения работы и замедляет процесс развития компании, следовательно, низкая доходность и производительность труда не дает возможность расширению предприятия.

Японская философия постоянного совершенствования Кайдзен, может являться одним из способов решения вышперечисленных проблем. Понятие «кайдзен», по своей сущности образуется из постоянного совершенствования системы производства и руководства. Само по себе учение «кайдзен» универсально, оно легко применимо как в работе отдельного звена, так и для совершенствования всей системы огромной корпорации, в этом и заключается его особенность.

По своей сути идеология Кайдзен является последовательным, непрерывным процессом, который улучшает все аспекты бизнеса, здесь вовлечены все отделы и звена, все сотрудники, начиная от простых рабочих и заканчивая топ-менеджерами. Кайдзен — это стиль мышления в японских корпорациях. Все компании пытаются развивать его в своих сотрудниках. Это путь на саморазвитие и совершенствование, как отдельной личности, так и части корпорации, где работает человек.

Философия Кайдзен распределяет различия между традиционными западными и японскими решениями к ведению бизнеса. Японские менеджеры сами признают, что их стиль ведения бизнеса изначально направлен на процесс постоянного улучшения качества и множества бизнес-процессов в долгосрочной перспективе, а не на краткосрочные конкретные результаты.

Вследствие повсеместного использования принципов Кайдзен, большое количество японских корпораций эффективно производят, разрабатывают и выигрывая реализуют свою готовую продукцию на международный рынок. Основой стратегии философии Кайдзен, является основательное осознание, что компания должна стремиться достичь максимальных результатов, добиться успеха, и удержаться на плаву в бизнесе, и при этом получать прибыль, с помощью того что менеджмент фирмы прилагает максимальные усилия для удовлетворения потребностей потребителя.

Стиль Кайдзен подразумевает, что на предприятии вводится особая система управления всеми этапами деятельности, которая настраивает работников на постоянное стремление к собственному совершенствованию на работе, и не упускает из виду их способности и усилия направленные в сторону улучшения дел компании. В отличие от западного управления, где подразумевается награждение и поощрение только за результат.

Мировой опыт показывает, что компании, которые используют систему «кайдзен», повышают рентабельность и конкурентоспособность своего бизнеса, обходясь без существенных капиталовложений. Каждодневные улучшения не требуют больших финансовых затрат. Для осуществления «кайдзен» просто необходимо, чтобы все сотрудники применяли свой ум и концентрировали свое внимание на выполняемых работах. В тех компаниях, где методика «кайдзен» уже внедрена, каждый раз, когда человек видит возможность сделать свою работу лучше, он должен действовать и соответственным образом изменять стандарты выполнения отдельных операций.

Кайдзен - это система, которая постоянно совершенствует свойства, технологии, действия, корпоративную культуру, производительность труда, прочность, лидерство и остальные качества деловой жизни фирмы.

Акцент ставится на персонале, потому что во многом от персонала зависит, какое качество продукции или услуг выпускает компания. Эта система включает в себя все отделы, от руководителей до рядовых сотрудников.

В настоящее время перед всеми предприятиями в рыночных условиях стоят похожие задачи:

- максимизация прибыли путем минимизации всех видов затрат;
- стабильное развитие;
- обеспечение преимуществ перед конкурентами.

Но если одни предприятия достигают успеха в решении этих задач, становясь лидерами рынка, то другие вынуждены постоянно бороться за выживание.

Сегодня выделяют два основных подхода к решению проблемы повышения эффективности деятельности предприятия. Первый, преимущественно поддерживаемый западными компаниями, основывается на инновациях – применение новейших дорогостоящих технологий, а также вложение больших денежных средств. Второй, сторонниками которого являются японские операторы глобального рынка, использует такие инструменты как здравый смысл, контрольные списки и методы, не требующие значительных затрат. Как раз его и называют «кайдзен». Основные отличия между двумя рассматриваемыми подходами поданы в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика инновационного подхода и «кайдзен» [2]

	«Кайдзен»	Инновации
1. Эффект	Долгосрочный	Краткосрочный
2. Темп	Медленный	Быстрый
3. Изменения	Постепенные и непрерывные	Резкие, переменного характера
4. Практические требования	Мало ресурсов, но много усилий	Крупные капиталовложения, но незначительные текущие усилия
5. Критерии оценки	Оценивается процесс	Оценивается результат
6. Условия	Медленное развитие экономики	Стремительное развитие экономики

Целесообразно отметить, что только единичные казахстанские предприятия внедряют такой системы управления затратами как «кайдзен». Это объясняется многими причинами. Во-первых, отсутствие теоретической и практической базы, ярких примеров преобразований, экономическая нестабильность. Во-вторых, отличия в ментальности – казахстанские сотрудники боятся относиться к переменам, тем более кардинальным. Однако, уже сегодня можно назвать отдельные примеры относительно успешного применения методики кайдзен в Казахстане.

АО «Кентауский трансформаторный завод» работающий на основе **применение основных принципов системы «Кайдзен»** в 2017 году был запланирован объем производства товарной продукции в сумме 19 млрд. тенге, фактически за анализируемый период произведено товарной продукции на сумму 19025, 8 млн.тенге, т.е показатель был выполнен, рост объема производства по сравнению с 2016 годом составил 26,8 %, доход от реализации товарной продукции собственного производства в 2017 году составил 18173,7 млн. тенге, по сравнению с 2016 г. рост составляет 13%.

Фактические накладные расходы в 2017 году составили 292,2 %, снижение по сравнению с 2016 годом на 4%.

Объем реализации товарной продукции в 2017 году составил 20262 млн. тенге: реализация трансформаторного оборудования – 11829 млн. тенге (58,4 %); реализация шкафных конструкций - 8 433 млн. тенге (41,6 %).

Объем экспорта составил 4271 млн. тенге, удельный вес экспорта в общем объеме реализации продукции собственного производства составил 25,5% .

Целенаправленная работа службы технического директора по снижению себестоимости весогабаритных трансформаторов (КТП, КТПН, КТПГ) на 10%.

Снижение норм затрат основных материалов для производства трансформаторов 6-10 кВ позволило снизить себестоимость выпускаемых изделий в среднем на 2%, что позволило удержать рост цен на продукцию, несмотря на повышение цен на электротехническую сталь, и сохранить конкурентоспособность.

Работа технической службы в 2017 году была направлена на разработку и внедрение в производство новых видов продукции, разработка КТД по проекту «ТШО», разработка и внедрение мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции. С целью стимулирования данного процесса было заключено 128 трудовых соглашений на разработку и модернизацию 71 изделий на общую сумму 30223,9 тыс.тенге, в том числе по проекту «ТШО» - 12 договоров на сумму 5450,0 тыс. тенге. Результатом выполнения мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции дало экономический эффект в сумме 161062,2 тыс. тенге. Результатом данной работы в итоге стало разработка и модернизация, внедрение в производство 254 видов изделий.

Фонд оплаты труда в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличился на 7%, выработка на одного работающего составила 18,8 млн. тенге, производительность труда по сравнению с 2016 годом повысилась на 17 %, при одновременном росте среднемесячной заработной платы на 11 % (137,8 тыс. тенге).

Развитие предприятия не может проводиться без постоянно действующей системы мониторинга внешней и внутренней среды – самостоятельной системы, которая выявляет возможные проблемы или открывающиеся возможности. Эта система отслеживает и оценивает текущие ситуационные характеристики внутренней и внешней среды и дает, при соответствующей ситуации, показывающей наличие значимых потенциальных целей, отмашку для проведения цикла развития предприятия.

Цели развития предприятия – это социально-экономические цели, обеспечивающие существенное повышение конкурентоспособности и устойчивости предприятия во внешней среде, обеспечивающие, по максимуму, его лидирующее положение в отрасли. И это существенные цели, достижимые только при сильной стратегии предприятия, а «сильная стратегия – это стратегия достижения новых целей, недостижимых при существующем положении дел, непременно включающая развитие предприятия до требуемого уровня» [3 с. 306],

стратегия, обеспечивающая осуществление революционного скачка в развитии предприятия, его перевод на новый качественный уровень.

После выработки стратегических целей и взаимосвязей между ними, следует для каждой цели определить ключевой показатель эффективности, по которому можно было бы судить, насколько новая система управления приблизилась к цели, и оценивать прогресс на этом пути (табл.2).

Таблица 2

Определение ключевых показателей эффективности

Область стратегии		Клиенты	Заводские процессы	Люди
Стратегические цели	Финансы Повышение прибыли Снижение процентов по кредитам Снижение запасов Повышение объема продаж Снижение затрат	Увеличение выпуска новых видов продукции Своевременное выполнение заказов Повышение качества отгруженной продукции	Уменьшение простоя вагонов Повышение объема производства Повышение производительности людей Уменьшение простоев Повышение качества выпускаемой продукции Снижение сверхурочных работ Приобретение нового оборудования, оснастки Снижение времени перевалки Улучшение работы с поставщиками	Улучшение мотивации Повышение квалификации Улучшение здоровья сотрудников Повышение дисциплины
	-чистая прибыль, тенге -проценты по кредитам, тенге -запасы, тенге -выручка, тенге -экономика, тенге	-производство отводов по стандартам и техническим условиям, единиц -выполнение спецификации, % -рекламации, ед. -претензии по пересортице и недостатке, ед.	-штрафы за простой вагонов, тенге -производство, ед. -производительность, чел.-час -простои на ремонт (аварийные, плановые), час -доля брака, попутчиков, % -затраты на сверхурочные и выходные дни, тенге -финансирование капитальных вложений, тенге -простои технологические, час -количество выявленных несоответствий материалов, ед.	-затраты на оплату труда, тенге -процент аттестованных работников, % -количество больничных листов, шт. (дн.) -нарушения техники безопасности, ед. -производственный травматизм, чел. -попытки хищения, ед.
Ключевые показатели эффективности				

Мы считаем, что стратегическое планирование и стратегическое управление для АО «Кентауский трансформаторный завод» – наиболее важные и глобальные задачи менеджеров предприятия. Основными задачами стратегического управления является:

- видение предприятия в перспективе – представления его положения и состояния, как в разрезе внутреннего функционирования, так и в плане места в окружающей среде как элемента социальной, политической структуры общества и самостоятельной бизнес – единицы;

- планирование развития предприятия, направленное на усиление его конкурентоспособности и занятия доминирующих позиций на избранных в стратегии рыночных сегментах;

- планирование, направленное на достижение поставленных целей, формирования новой и коррекции старой стратегии.

Стратегическое развитие АО «Кентауский трансформаторный завод» – это завоевание, удержание и укрепление рыночных конкурентных позиций предприятия в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. М: Альпина Паблишер, 2011. — 274 с.

2. Качалай В. Кайдзен-костинг: японский подход к управлению затратами на промышленных предприятиях. Региональная экономика и управление: электронный научный журнал, 2013, №1 (33).

3. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. [Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация](#) // Стратегическое управление. 2014, №4. С. 304-314.