

DOI 10.32782/2786-8559/2023-3-8
УДК 2964

Коваленко Вікторія Вікторівна

студентка,
Державний торговельно-економічний університет

Черняга Людмила Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5636-5330>

ДОСЛІДЖЕННЯ ЯПОНСЬКОЇ СИСТЕМИ ЯКОСТІ KAIZEN ЯК ЧАСТИНИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ, НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА»

У даній статті проведено глибоке дослідження системи управління якістю Kaizen в контексті японських компаній, розглядаючи її як ключову складову маркетингової стратегії. Аналіз впливу цієї системи на прикладі ПРАТ «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА» відкриває широкий спектр можливостей для покращення якості продукції та конкурентоспроможності компанії. У контексті розгляду досліджено інший приклад успішного впровадження Kaizen – Anadolu Isuzu Automotive Industry and Trade Inc з Туреччини. Їх досвід став об'єктом аналізу, дозволяючи виявити ключові аспекти, які сприяли успіху компанії за допомогою системи Kaizen. Стаття також детально розглядає принципи та методи реалізації системи Kaizen у «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА», підкреслюючи її позитивний вплив на покращення виробничих процесів та підвищення задоволеності клієнтів. Наукові дані в статті доповнюються результатами досліджень провідних консалтингових груп, таких як Kaizen Institute Consulting Group, BCG і McKinsey, що надає читачеві широкий огляд впровадження системи Kaizen у світовій практиці. Аналіз цих даних в контексті світової практики дозволяє підкреслити широкий вплив впровадження системи Kaizen на підприємства різних країн та галузей. Здійснюється огляд та оцінка впливу Kaizen на оптимізацію виробничих процесів, підвищення задоволеності клієнтів та зміцнення позицій на ринку. Дослідження спрямоване на виявлення позитивного впливу впровадження системи Kaizen на стратегічне планування та результативність маркетингових ініціатив компанії «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА». Завершальна частина статті фокусується на важливості впровадження системи Kaizen як частини стратегії маркетингу для підприємства «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА». Дослідження визначає позитивний вплив Kaizen на стратегічне планування та результативність маркетингових ініціатив. Ці результати стають важливим внеском у стратегічне планування та ефективність маркетингових ініціатив компанії, що може слугувати прикладом для інших підприємств, які мають амбіції досягти конкурентних переваг через вдосконалення якості та оптимальне використання маркетингових ресурсів.

Ключові слова: система якості Kaizen, маркетингової стратегії Японських компаній, вдосконалення якості продукції, ефективно використання маркетингових ресурсів.

Viktoriia Kovalenko, Liudmyla Chernyaha

Kyiv National University of Trade and Economics

RESEARCH ON THE JAPANESE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM KAIZEN AS PART OF THE MARKETING STRATEGY, USING THE EXAMPLE OF ISUZU-ATAMAN UKRAINE

This article conducts an in-depth examination of the Kaizen quality management system within the context of Japanese companies, considering it as a key component of marketing strategy. The analysis of the impact of this system, using the example of PJSC "ISUZU-ATAMAN UKRAINE", reveals a broad spectrum of possibilities for improving product quality and competitiveness for companies. Another successful implementation of Kaizen, illustrated by Anadolu Isuzu Automotive Industry and Trade Inc from Turkey, is also explored. Their experience becomes the subject of analysis, allowing the identification of key aspects contributing to the company's success through the Kaizen system. The article meticulously examines the principles and methods of implementing the Kaizen system within "ISUZU-ATAMAN UKRAINE", emphasizing its positive influence on improving production processes and enhancing customer satisfaction. Scientific data in the article is complemented by research results from leading consulting groups such as Kaizen Institute Consulting Group, BCG, and McKinsey, providing readers with a comprehensive overview of the

global implementation of the Kaizen system. The analysis of these data in the global context underscores the wide-reaching impact of Kaizen implementation on enterprises across different countries and industries. A review and assessment of Kaizen's influence on optimizing production processes, increasing customer satisfaction, and strengthening market positions are conducted. The research aims to identify the positive impact of Kaizen implementation on the strategic planning and effectiveness of marketing initiatives for "ISUZU-ATAMAN UKRAINE". The concluding part of the article focuses on the importance of integrating the Kaizen system as part of the marketing strategy for the company. The research identifies the positive impact of Kaizen on strategic planning and the effectiveness of marketing initiatives. These findings serve as a significant contribution to strategic planning and the efficiency of marketing initiatives for the company, serving as an example for other enterprises aspiring to achieve competitive advantages through quality improvement and optimal use of marketing resources.

Keywords: *quality management system Kaizen, marketing strategies of Japanese companies, product quality improvement, efficient utilization of marketing resources.*

Вступ. Японія – це країна, яка співіснує зі своєю історією, культурою та традиціями, а також активно адаптується до світових тенденцій, усвідомлюючи їх значення, і вимог економічного розвитку. Це дозволяє їй бути однією з провідних економік світу та продовжувати розвиватися в одному напрямку з Європою. Однією з найвідоміших систем якості, яку використовують японські компанії як частину своєї маркетингової стратегії є система якості Kaizen, вона основана на японській приказці, що на довгому шляху черепаха завжди обганяє зайця завдяки постійному руху та наполегливості. Основною ідеєю системи є постійне покращення і вдосконалення: як процесів, так і продукції чи послуг. Kaizen ґрунтується на переконанні, що навіть найменші зміни можуть мати значущий вплив на ефективність та якість. Ця система спонукає до неперервного вдосконалення в усіх аспектах бізнесу, від виробництва до управління та взаємодії з клієнтами, тому ця система є перспективною для підприємств, які прагнуть вдосконалювати своє виробництво, ефективно використовувати маркетингові ресурси та стати більш конкурентоздатними на ринку.

Матеріали та методи. За результатами останніх досліджень, основу японського Kaizen складає постійний та нескінченний пошук точного визначення проблеми та надання ефективних рішень. Горошкова Л.А. та Волков В.П. досліджують застосування таргет- та Kaizen-стратегій для ефективного управління житлово-комунальним господарством, зокрема, зазначають, що сутність Kaizen -костингу полягає в постійному якісному вдосконаленні бізнес-процесів та залученні працівників [10]. Карась Е. ділиться польським досвідом використання філософії Kaizen на машинобудівних підприємствах [9]. Фалович В.А. відзначає, що системне впровадження Kaizen на промисловому підприємстві призводить до збільшення продуктивності праці, зниження рівня аварійності та дефектів продукції, покращення організації роботи та удосконалення структури підприємства [10]. Крикавський Є.В. та Фігун Н.В. розглядають впровадження філософії Kaizen у логістичному лан-

цюзі та його вплив на підвищення доданої вартості замічних частин [12]. Іноземні дослідники, такі як Бержанір А., Богдан Т., Канова О., Маслов В., Павлюк К., Пильтай О., Романенко Є., досліджують проблеми державно-приватного партнерства і цільові програми [14]. Західні науковці, такі як Гайле-Саркане Е., Дубікіс М., Тагью Н. та інші, досліджують аспекти циклу Шухарта-Демінга і його вплив на промисловість. Японські науковці, такі як Масааки І., Місюрек Б., Лайкер Д., Мейер Д., вивчають філософію Kaizen та її вплив на економіку Японії. У сучасних умовах розвитку ринкових відносин, економіка участі виявляється надзвичайно важливим методом управління діяльністю підприємства, оскільки залучення працівників до участі у процесі планування, організації, мотивації та контролю є обов'язковим аспектом ефективної діяльності підприємства [12–14].

Незважаючи на значний обсяг досліджень, деякі аспекти впровадження системи Kaizen в маркетингову стратегію українських компаній залишаються невирішеними. Зокрема, потребує подальшого дослідження вплив Kaizen на побудову маркетингових стратегій та його оптимальну інтеграцію у бізнес-процеси, на прикладі компаній які вж використовують систему якості Kaizen.

Метою статті є проаналізувати систему управління якістю Kaizen, як ключової складової маркетингової стратегії в японських компаніях на прикладі ПРАТ «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА», визначити її вплив на якість продукції та конкурентоспроможність підприємств.

Результати. Сучасна реальність вимагає інших підходів до створення та ведення бізнесу. Головними тенденціями сучасності є повна орієнтація на бажання та особливості клієнтів, їх комфорт та культурні особливості, постійне вдосконалення не тільки якості продукції, але і впровадження інновацій в систему управління та задоволення потреб клієнтів. Іншою тенденцією в сучасному бізнесі є те, що клієнти віддають перевагу підприємствам зі здоровим робочим колективом, довірливими та довгостроковими відносинами з партнерами, а також гарною репутацією.

Клієнтоорієнтованість (Customer-Centric Approach)	•Маркетингові стратегії спрямовані на задоволення потреб споживачів.
Якість продукції (Quality Focus)	•Прагнення до високого стандарту якості у всіх аспектах свого бізнесу та продуктів.
Постійне Вдосконалення (Kaizen)	•Передбачає постійне вдосконалення продукції, процесів та відносин з клієнтами.
Довгострокові відносини (Long-Term Relationships)	•Прагнення до побудови відносин на взаємній довірі та вигоді для обох сторін.
Спільна Робота та Колективна Прийняття Рішень (Collaboration and Consensus)	•Відділяють важливість співпраці та групового прийняття рішень.
Локалізація та Глобалізація (Localization and Globalization)	•Врахування особливості культури та потреб кожного регіону, куди поширюють свою продукцію.
Система Дистрибуції (Distribution System)	•Компанії мають добре організовану систему дистрибуції.
Інновації та Технологічний Прогрес (Innovation and Technological Advancement)	•Компанії активно інвестують у дослідження та розробки для створення нових продуктів та вдосконалення наявних.

Рисунок 1 – Основні принципи маркетингової політики характерні для Японії

Джерело: побудовано автором на основі даних [14]

Японські компанії, слідкуючи за цими тенденціями, виділяють основні маркетингові принципи для всіх компаній (рисунок 1).

З рисунку ми бачимо, що маркетингова політика японських підприємств базується на декількох основних принципах, а саме клієнтоорієнтованість, якість продукції, постійне вдосконалення (Kaizen), довгострокові відносини, спільна робота та колективна прийняття рішень, локалізація та глобалізація, система дистрибуції, інновації та технологічний прогрес. Ці компоненти/елементи є основою успішних бізнес-стратегій для японських компаній, які орієнтовані на споживача та спрямовані на створення якісної продукції і ці принципи вказують на важливість адаптації та вдосконалення у всіх аспектах бізнесу для задоволення потреб споживачів та досягнення успіху в глобальному ринковому середовищі.

Особливої уваги заслуговує японська система якості Kaizen, яка відома та використовується багатьма компаніями по всьому світу. Ця система якості є результатом японського досвіду та відзначається рядом ключових особливостей та важливих переваг, які сприяють успішному впровадженню та вдосконаленню у всіх сферах підприємства.

З рисунку 2 видно, що система якості Kaizen має декілька ключових характеристик, які відіграють

важливу роль у вдосконаленні бізнесу. Постійне вдосконалення (Continuous Improvement) має на увазі те, що процес удосконалення ніколи не зупиняється, завдяки постійній увазі до дрібниць досягаються значні результати. Активна участь працівників (Employee Involvement) вимагає, щоб кожен працівник відігравав активну роль у вдосконаленні процесів та управлінні якістю. Їх ідеї, пропозиції та здогадки мають важливе значення для досягнення максимальних результатів. Економічність та практичність (Economy and Practicality) означає, що удосконалення повинно бути практичним та ефективним з економічної точки зору. Реалізація змін не повинна вимагати великих витрат. Фокус на процеси (Process-Oriented) – концентрація на оптимізації бізнес-процесів, а не на пошуку проблем в окремих особах. Це дозволяє досягати сталого покращення результативності. Системний підхід (Systemic Approach) – йде впровадження Kaizen як системи, що охоплює всі рівні та аспекти організації. Це дозволяє досягати більш загальних та значущих змін.

До переваги системи якості Kaizen можна віднести підвищення ефективності та продуктивності, зменшення витрат та відходів, покращення якості продукції та задоволення клієнтів, мотивація персоналу та зниження стресу на робочому

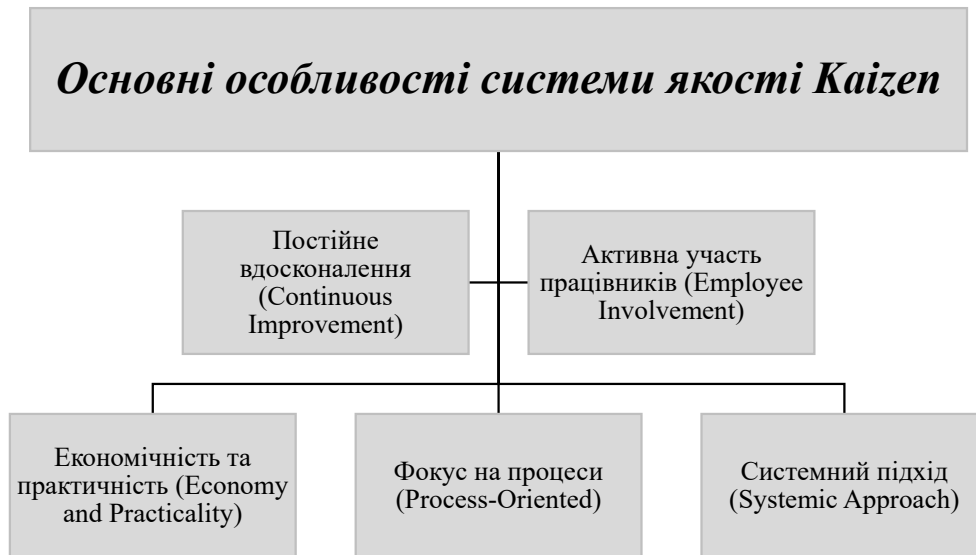


Рисунок 2 – Основні особливості система якості Kaizen

Джерело: побудовано автором на основі даних [8; 10]

місці, швидке виявлення та вирішення проблем, стимулювання творчості та інновацій. Усі ці аспекти роблять систему Kaizen важливим інструментом для підприємств, які прагнуть до постійного удосконалення та успішного конкурентного виходу на ринок.

Однією з найвідоміших та найстаріших автомобільних компаній в Японії, яка використовує систему якості Kaizen у своєму виробництві, є Isuzu Corporation, міжнародна корпорація, спеціалізована на виробництві комерційних автомобілів, таких як вантажівки, автобуси та спеціалізовані транспортні засоби, і є одним з найбільших світових виробників. Компанія має багаторічний досвід і відома в усьому світі завдяки своїм високоякісним продуктам та інноваційним розробкам. Дизельні двигуни Isuzu відзначаються високою ефективністю, економічністю палива та низькими рівнями викидів, що стало фактором того, що продукція користується популярністю в різних кутках світу. Isuzu співпрацює з іншими світовими автомобільними компаніями для спільних проєктів та розробок, декілька стратегічних партнерів наведено у таблиці 1.

Як ми можемо побачити з таблиці 1, Isuzu завоювала довіру та визнання своїми продуктами, зокрема у сфері комерційного транспорту та дизельних двигунів. Її продукція відзначається надійністю, ефективністю та відповідністю вимогам сучасних екологічних стандартів і їх двигуни використовуються при виробництві багатьох інших відомих марок, а також з деякими партнерами Isuzu спільно створює проєкти виробництва різного комерційного транспорту і розробки автомобільних технологій.

Одним з найбільших представників Isuzu у світі є Anadolu Isuzu Automotive Industry and Trade Inc. Компанія є спільним підприємством Anadolu Group, Isuzu Motors Limited, Itochu та HICOM. Anadolu Isuzu ввівши систему якості Kaizen стала піонером у турецькій автомобільній промисловості у своєму підході до обслуговування, який надає пріоритет задоволенню клієнтів. Компанія Anadolu Isuzu акцентує увагу на підвищенні рівня якості у виробництві, продажах і наданні післяпродажних послуг. У 1995 році вона впровадила систему загального управління якістю, яка стала повністю ефективною робочою системою. Крім

Таблиця 1 – Стратегічні партнерства Isuzu Corporation з іншими світовими компаніями

Стратегічні партнери	Характер співпраці
General Motors (GM)	Розробки та виробництво автомобілів та дизельних двигунів.
Toyota Motor Corporation	Розробка автомобільних проєктів та технологій.
Mitsubishi Motors Corporation	Спільний розвиток дизельних двигунів та інших автомобільних технологій.
Honda Motor Co., Ltd.	Проєкти та співпраця у сфері розробки автомобільних технологій.
Hino Motors, Ltd.	Hino Motors є дочірньою компанією Toyota Group, проєкти у галузі виробництва вантажних транспортних засобів та дизельних двигунів.
Navistar International Corporation	Виробництво вантажних автомобілів та автобусів

Джерело: побудовано автором на основі даних [2]

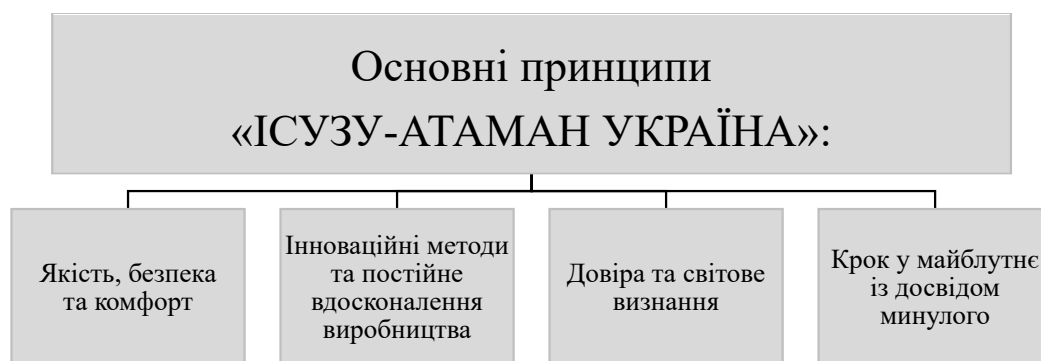


Рисунок 3 – Основні принципи «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором на основі даних [4]

того, компанія активно дбає про якість виробництва та послуг, впроваджує системи забезпечення якості ISO-9002 та ISO-14001, а також забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів.

В Україні Акціонерне товариство «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА» є виробником автобусів ISUZU-ATAMAN та вантажних автомобілів ISUZU. Це підприємство було засноване у 2006 році японськими компаніями ISUZU, SOJITZ та українською корпорацією «Богдан». Компанія має ліцензію на здійснення фінансових лізингових операцій.

Основним принципом цього бізнесу є повага до кожного клієнта шляхом надання послуг у вигляді продажу обладнання та кваліфікованої підтримки протягом усього періоду роботи.

Отже, компанія увагу визначає основними принципами для своєї діяльності – це забезпечення якості своїх продуктів, а також забезпечення безпеки та комфорту для споживачів. Врахування сучасних параметрів безпеки та комфорту в конструкції транспортних засобів є пріоритетним завданням при їх проектуванні. Також «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА» прагне до інновацій та постійного вдосконалення у виробництві. Впровадження системи Kaizen є прикладом інно-

ваційного підходу, що підвищив якість та ефективність виробництва. Компанія прагне до побудови довіри споживачів та світового визнання. Це відображається в укладенні ліцензійних угод та використанні торгового знаку ISUZU на продукції, а також участь у публічних закупівлях, а також відзначає свій прогрес та спрямовується на майбутнє, ґрунтуючись на накопиченому досвіді минулих років. Проект розширення асортименту техніки є стратегічним кроком, що дозволяє їй рухатися в напрямку розширення виробництва та імпорту сучасних транспортних засобів.

Особливої уваги заслуговує концепція Kaizen – це японський термін, який в перекладі означає «постійне вдосконалення» або «постійна зміна на краще». Це концепція та методологія систематичного та поетапного покращення продуктивності та якості у виробництві та бізнес-процесах. У таблиці 2 розглянуті основні принципи Kaizen.

Отже, з таблиці 2 ми можемо побачити, що концепція Kaizen націлена на постійне покращення та оптимізацію процесів у всіх аспектах діяльності організації через активну участь усіх співробітників, орієнтацію на потреби клієнтів, використання стандартів та системних підходів, ефективне використання ресурсів та мінімізацію витрат.

Таблиця 2 – Основні принципи Kaizen

Принципи	Суть принципу
Континуальні зміни	Постійне покращення та оптимізація процесів повинні стати постійною практикою в організації.
Участь всіх співробітників:	Усі члени організації повинні брати участь у вдосконаленні та оптимізації процесів.
Орієнтація на клієнта:	Основна увага має бути спрямована на задоволення потреб та очікувань клієнтів.
Стандартизація та системні підходи	Використання стандартів та системних методів для забезпечення ефективних змін та оптимізації.
Ефективне використання ресурсів	Максимально раціональне використання ресурсів організації, включаючи людські, матеріальні та фінансові.
Виробництво без відходів	Мінімізація витрат та виробничих відходів шляхом удосконалення процесів та використання кращих практик.

Джерело: побудовано автором на основі даних [13]

Згідно з даними Kaizen Institute Consulting Group, запровадження Kaizen дозволяє скоротити витрати виробництва в середньому на 25% [5]. При цьому продуктивність праці зростає на 30-50%, а частка браку зменшується на 30-60%. Дослідження BCG показали, що компанії, які впровадили Kaizen, досягли зростання продуктивності праці на 10-30% протягом перших 1-2 років [1]. При цьому інвестиції в ці ініціативи окупаються в середньому за 8 місяців. За даними McKinsey, використання методик бережливого виробництва, зокрема Kaizen, дає змогу скоротити витрати на 20-40%, підвищити продуктивність на 30-50%, збільшити обсяг випуску продукції на 10-30% [2; 8]. Отже, численні приклади свідчать, що Kaizen ефективно оптимізує виробничі та бізнес-процеси, дозволяючи компаніям значно підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити фінансові результати.

Запровадження системи Kaizen в Isuzu Атаман Україна виявилось надзвичайно корисним для підприємства і призвело до ряду позитивних результатів, суттєво впливаючи на конкурентоспроможність продукції. Одним з прикладів таких змін є введення принципу участь всіх співробітників, що сприяло підвищенню загальної продуктивності та ефективності виробничих процесів, підприємство змогло збільшити обсяги виробництва без необхідності збільшення кількості працюючих. Це призвело до зменшення витрат і збільшення маржинальності продукції. І одним з найсуттєвіших принципів, що вплинув на роботу компанії є континуальні зміни, що значно змен-

шило кількість рекламацій від замовників, допомогли уникнути багатьох дефектів у продукції, що у свою чергу допомогло розвивати принцип орієнтація на клієнта і покращило їх задоволеність і збільшило довіру до продукції підприємства. Як результат, збільшилася кількість повторних замовлень і підвищилася лояльність клієнтів. На рисунку 6 зображено зміни виручки та державних тендерів підприємства протягом 2018–2022 років, одразу після введення системи якості Kaizen.

Отже, з гістограми можна прослідкувати, що введення системи якості Kaizen стало одним з чинників зростання компанії, її виробництва та довіри держави до неї і конкурентоспроможності на ринку. Навіть не зважаючи на тяжкий період 2019–2022 років, який супроводжувався спочатку кризою пандемії, але і повномасштабним вторгненням росії в Україну компанія підтримує свій статус на ринку та далі розвивається, отримуючи нові тендери від держави.

Компанія «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА» ставить перед собою високі стандарти якості, безпеки та комфорту для клієнтів, прагне до інновацій та ефективного виробництва, покладає акцент на довіру споживачів та світове визнання, а також орієнтується на майбутнє, використовуючи досвід минулого для досягнення успіху у галузі автотранспорту.

На ринку України компанія «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА» завоювала гарну репутацію і підкорила ринок якістю своїх виробів та інноваційним підходом, таким чином компанія стала конкурентоспроможною і у 2021–2022 роках «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА» займає лідируючі позиції. На кругових



Рисунок 4 – Зміна виручки та державних тендерів АТ «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА» в період з 2018 по 2022 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних [4]

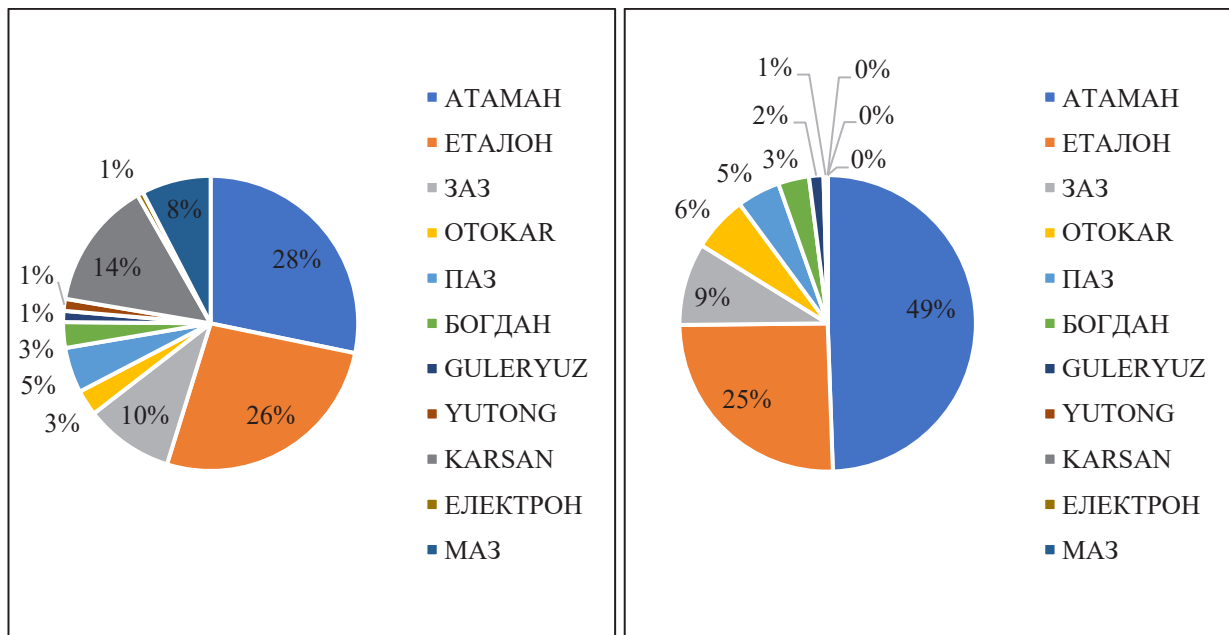


Рисунок 5 – Частки різних марок на ринку автобусів за 2021–2022 рр. в Україні

Джерело: побудовано автором на основі даних [4]

діаграмах на рисунку 5 зображено частки різних марок на ринку автобусів за 2021–2022 рр.

З кругових діаграм ми можемо побачити, що в 2021 році лідером з кількості проданих автобусів була марка АТАМАН з 301 автобусів але ця кількість зменшилася до 220 автобусів 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії в Україну, що значно вплинула на весь ринок автобусів. Марка ЕТАЛОН займає другу позицію на ринку і є основним конкурентом компанії, також зазнала зниження з 283 одиниць у 2021 році до 113 одиниць у 2022 році. Отже не зважаючи на війну в нашій країні компанія тримає свої позиції на ринку і веде прибуткову діяльність. Крім ринку України «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА» є експортером своєї продукції у 12 країн світу, а також не залишається на досягнутому і планує і далі розширювати свій ринок, дотримуючись східної стратегії.

Висновки. У висновку можна зазначити, що система якості Kaizen є невід'ємною складовою успішної діяльності японських компаній.

Kaizen ґрунтується на пошуку постійних удосконалень та виправленні невідповідностей у процесах та продукції. Важливими аспектами Kaizen є активна участь всіх працівників у вдосконаленні та сприяння практичності та економічності удосконалення. Японські компанії відрізняються унікальним підходом до управління, який поєднує культурні цінності та традиції з активним впровадженням глобальних тенденцій у свою діяльність. Цей підхід дозволяє їм здобувати успіх не лише на внутрішньому ринку, а й успішно конкурувати на міжнародній арені. Досвід японських компаній та їх основні принципи маркетингу можуть бути важливими вказівниками для українських підприємств, особливо для компанії «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА». Впровадження принципів Kaizen та ефективного маркетингу сприятиме досягненню успіху на ринку, розширенню аудиторії та конкурентоспроможності як в межах України, так і на міжнародній арені.

Література:

1. Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com> (дата звернення: 09.11.2023).
2. Imai M. Kaizen The Key to Japan's Competitive Success. New York : McGraw-Hill Education, 1986.
3. Isuzu Motors Limited. URL: <https://www.isuzu.co.jp/world/> (дата звернення: 08.10.2023).
4. Isuzu Атаман Україна. URL: <https://isuzu.com.ua/about> (дата звернення: 15.10.2023).
5. Kaizen Institute Consulting Group. URL: <https://kaizen.com> (дата звернення: 09.11.2023).
6. Kumar R. Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*. 2019. № 4(2). P. 452–459. DOI: <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2019.4.2-037> (дата звернення: 05.10.2023).
7. Kumar R. Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization. 2021. DOI: <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2019.4.2-037> (дата звернення: 10.10.2023).

8. McKinsey & Company Ukraine. URL: <https://www.mckinsey.com/ua/overview> (дата звернення: 09.11.2023).
9. Мельник О., Казимірчик Н. Застосування концепції кайзен на підприємствах харчової промисловості. *Наукові праці НУХТ*. 2020. Том 26. № 1. С. 58–62.
10. Бондар-Підгурська О.В. Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2016. 531 с.
11. Гладкова А.О. Стратегії XXI століття. Нові альтернативи стратегічного аналізу в умовах глобальної конкуренції. *European journal of economics and management*. Praha, 2019. Volume 5. Issue 1. 372 p. P. 16–25. URL: https://eujem.cz/wpcontent/uploads/2019/eujem_2019_5_1/04.pdf (дата звернення: 14.10.2023).
12. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 14.10.2023).
13. 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.
14. Лазоренко Т.В., Тимошук С.П. Kaizen: японська стратегія для успішного розвитку українського підприємництва. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 283–287.

References:

1. Boston Consulting Group. Available at: <https://www.bcg.com> (accessed November 9, 2023).
2. Imai M. (1986) Kaizen The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill Education.
3. Isuzu Motors Limited. Available at: <https://www.isuzu.co.jp/world/> (accessed October 8, 2023).
4. Isuzu Ataman Ukraine. Available at: <https://isuzu.com.ua/about> (accessed October 15, 2023).
5. Kaizen Institute Consulting Group. Available at: <https://kaizen.com> (accessed November 9, 2023).
6. Kumar R. (2019) Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, no. 4(2), pp. 452–459. DOI: <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2019.4.2-037> (accessed October 5, 2023).
7. Kumar R. (2021) Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization. DOI: <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2019.4.2-037> (accessed October 10, 2023).
8. McKinsey & Company Ukraine. Available at: <https://www.mckinsey.com/ua/overview> (accessed November 9, 2023).
9. Melnyk O., Kazimirochik N. (2020) Application of the Kaizen Concept in the Food Industry Enterprises. *Scientific Works of NUFT*, vol. 26, no. 1, pp. 58–62.
10. Bondar-Pidhurska O. V. (2016) *Scientific and Methodological Foundations of Sustainable Innovative Socially Oriented Economic Development*: monograph. Poltava: RVV PUET.
11. Hladkova A. O. (2019) Strategies of the 21st Century. New Alternatives for Strategic Analysis in Global Competition Conditions. *European Journal of Economics and Management*. Prague, vol. 5, issue 1, 372 p., pp. 16–25. Available at: https://eujem.cz/wpcontent/uploads/2019/eujem_2019_5_1/04.pdf (accessed October 14, 2023).
12. Hlushchenko L., Pilyavoz T. & Koval N. (2022) Personnel Management in the Modern Enterprise Management Structure. *Economics and Society*, no. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (accessed October 14, 2023).
13. Hromtseva O. V., Stryukov V. V. (2020) Prospects of Applying the "Kaizen" Methodology during Changes in the Medical Industry of Ukraine. *Economics, Management, and Administration*, no. 1(91), pp. 66–74.
14. Lazorenko T. V., Tymoshchuk S. P. (2018) Kaizen: Japanese Strategy for Successful Development of Ukrainian Entrepreneurship. *Young Scientist*, no. 12 (64), pp. 283–287.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2023 р.