

ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

УДК 339.977

Муренець І.Г., аспірант
кафедри підприємницької діяльності
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

У всьому світі науково-технічні і економічні досягнення Японії асоціюються, насамперед, з назвами кількох десятків найбільших корпорацій (Toyota, Hitachi, Sony, Toshiba, Canon та ін.). У той же час не менш істотний внесок в розвиток цієї країни вносить мале і середнє підприємництво. На сьогоднішній день в Японії функціонують близько 7 млн малих і середніх підприємств, на яких працює понад 40 млн осіб (приблизно 80% загальної чисельності зайнятих). На ці підприємства припадає (за різними оцінками) від 40 до 70% обсягу виробництва промислової продукції [1]. Вони займають головне становище в таких галузях, як швейна, взуттєва, галантерейна промисловість, виробництво комплектуючих виробів і конструкцій, будівництво, сфера послуг (в т.ч. обслуговування техніки).

Японський малий і середній бізнес дуже неоднорідний – і за формами організації підприємницької діяльності, і за методами управління, і за ступенем розвитку, і за технічним рівнем виробництва. Крім того, є відмінності за формами організації підприємницької активності, ступеня економічної незалежності, рівнем продуктивності праці і заробітної плати, показниками рентабельності і методами управління і т.д.

В останні роки під впливом ряду факторів (насичення ринку, диверсифікація потреб клієнтів, ускладнення продукції, підвищення вимог до товарів і послуг, цінова конкуренція та ін.) малий і середній бізнес Японії зазнає суттєвих трансформацій [1]. Зокрема, все більше уваги приділяється питанням управління якістю продукції і послуг. Управління якістю стає основою конкурентоспроможності японських підприємств, багато з яких отримують і виконують замовлення від великих фірм – машинобудівних, авіабудівних, автомобілебудівних і т.д. [2, с. 5-16].

Основоположниками менеджменту якості, науковцями, які розглядали питання управління якістю саме на Японських підприємствах є Демінг Е. [3],

Ісікава К. [1, 3], Лебедева І. [2], Тагуті Г. [3] та інші. Однак питання дослідження зарубіжного досвіду щодо управління якістю не достатньо розглянуті та потребують подальших досліджень. Мета роботи полягає в аналізі практичного досвіду застосування інструментів менеджменту якості на прикладі малих і середніх підприємств Японії («Фуکانака Меккікоге», «Комацу Бані коге», «Дзьонан», «Токіо Титаниум») [1-3].

Незалежно від галузевої приналежності, розміру підприємства, ступеня технологічності продукції, що виробляється питанням якості на японських підприємствах приділяють значну увагу. При цьому під якістю найчастіше розуміється здатність продукту задовольняти потреби і очікування покупців або перевершувати їх. За визначенням керівника одного з японських підприємств Хідеюкі Одзава, «якість – це виготовлення таких деталей, які будуть дешевими, швидко виготовляються і поставляються, а також будуть повністю влаштовувати клієнтів». Говорячи про якість, співробітники японських підприємств мають на увазі не тільки якість самої продукції, але і якість планування, проектування, виробництва, використання, а також якість управління виробничими процесами.

Узагальнено модель управління якістю на даних японських підприємствах може бути представлена у вигляді чотирирівневої моделі (рис. 1) [1-3].

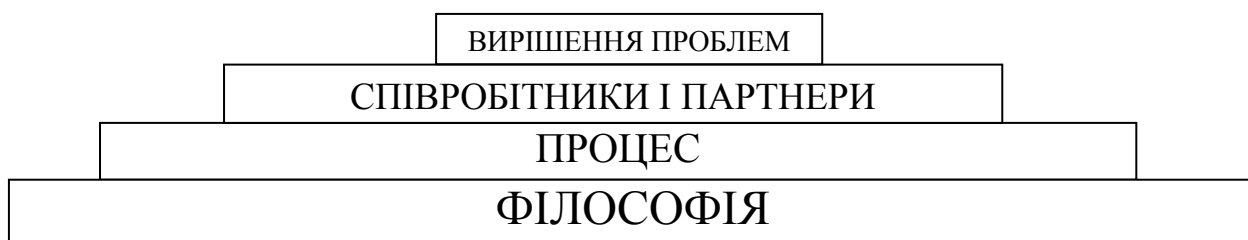


Рис. 1. Чотирирівнева модель управління якістю на японських підприємствах

Розглянемо кожен з рівнів більш детально. Філософією організації визначаються цінності, вірування і принципи, в відповідно до яких вона має намір здійснювати свою діяльність. У філософії всіх підприємств, по суті, закладено прагнення приносити користь суспільству, покращувати економічні показники власної діяльності і піклуватися про її розвиток.

Наріжним каменем у розвитку будь-яких, в тому числі малих і середніх підприємств, в сучасних умовах стають якісні бізнес-процеси.

Загалом бізнес-процеси, в силу специфіки виробництва, на підприємствах організовані по-різному. Але представники підприємств безперервно наголошують на необхідності забезпечення гарантій якості в проектуванні і плануванні, виробництві продукції та послуг, їх використанні, а також в області управління підприємством. При реалізації процесів на підприємстві спостерігається прихильність такими методами забезпечення якості:

Методам бережливого виробництва [4], які сприяють усуненню втрат (в тому числі - хейдзунка, тобто створення стабільного завантаження). У компанії «Токіо Титаниум» і деяких інших, активно впроваджується система «5S», розроблена в післявоєнний період в компанії Toyota.

Діяльність підприємства будується з урахуванням того, що конкурентоспроможність підприємства забезпечується «привабливою якістю», тобто тими атрибутами, які здатні приємно здивувати покупця, але не є вирішальними при виборі.

Важливу роль має створення системи контролю якості. Наприклад, в компанії «Дзьонан» система забезпечення якості містить процесну схему з «прив'язкою» до конкретних видів діяльності і структурним підрозділам.

Контроль якості в компанії «Дзьонан» здійснюється на основі всебічно опрацьованих внутрішньоорганізаційних стандартів (всього їх 16, в тому числі організаційна схема компанії, відомість розподілу службових обов'язків, керівництво з перевірок і контролю, керівництво з ідентифікації, порядок контролю вимірювальних приладів та ін.). Для здійснення контролю якості на даному підприємстві використовується близько 150 параметрів [2].

Необхідно розробляти та налагоджувати процеси на основі надійної, випробуваної технології. Керівники японських підприємств вважають, що, стандартизуючи кращі методи поточного дня, підприємство закріплює певний рівень. Таким чином, завдання безперервного вдосконалення перетворюється в підвищення стандарту, а удосконалення включається в новий стандарт.

Ще одним фактором, що забезпечує якість на японських підприємствах, є їх співробітники і партнери. Співробітники компанії розглядаються як найважливіший стратегічний ресурс організації, від якого залежить випуск якісної продукції. До власних співробітників на підприємствах особливе ставлення, кожен з них вважається частиною однієї великої родини. Підприємство розглядається як місце проживання працівників, для яких прагнуть створити найбільш комфортні умови, атмосферу взаємної довіри і взаємодії. На підприємстві «Токіо Титаниум» практикується щоранку взаємне вітання: «Предмету - якість, людині - роботу для душі». При цьому стабільність кадрів розглядається як запорука успіху підприємства. Керівників на японських підприємствах краще виховувати всередині підприємства, так як робота менеджера не зводиться тільки до виконання посадових обов'язків та вмінню працювати з людьми [3].

Управлінці розглядаються як носії корпоративної філософії, саме вони подають приклад відношення до справи, підходів до прийняття рішень. Крім того, вони повинні демонструвати професіоналізм буквально у всьому, знати роботу підлеглих у всіх її нюансах.

Японські підприємства велику роль відводять навчанню співробітників. Широко практикується навчання на робочому місці, розвинена система наставництва. У «Комацу Бані коге» всі нові співробітники протягом перших 6 місяців проходять практику в усіх цехах, знайомляться з різними професіями, цим досягається доскональне розуміння процесів. Якщо є необхідність в спеціальних знаннях, їх направляють на стажування на інші підприємства. Система підготовки і розвитку потенціалу співробітників працює на формування так званої «культури якості». Для неї характерно усвідомлення співробітником значущості якості своїх дій і рішень для цілей виробництва, суспільства, держави [2].

Відносини з партнерами і постачальниками також в основному будуються на основі багаторічного співробітництва, довгострокових договорів. Для вирішення певних проблем, на японських підприємствах широко використовується принцип «прийняття рішень на основі фактів». При цьому застосовуються нескладні інструменти управління якістю

(контрольні таблиці, графіки, діаграма Парето та інші), які не потребують спеціальних знань і навичок для їх використання.

Так як «якістю» вважається не тільки поточний стан, а й можливість вдосконалення в майбутньому, на японських підприємствах практикується безперервне поліпшення (кайдзен) [4]. Його інструментарій включає в себе метод «п'яти чому» і цикл PDCA. Вони допомагають виявити корінні причини неефективності або повільної роботи і визначити дієві контрзаходи. При цьому японські керівники є прихильниками поступового, але безперервного поліпшення виробництва.

Співробітники «Комацу Бані коге» займаються раціоналізацією виробництва, працюють над підвищенням точності обробки, одночасно здійснюючи заходи по зниженню собівартості. Дбають про умови праці, створення зручної для роботи обстановки, в якій співробітники можуть спокійно і без стресу працювати [1].

По суті, дані підходи відображають принципи управління якістю, закладені в стандарти ISO 9000: 2008. Хоча, наприклад, на відміну від «Комацу Бані коге», «Токіо Титаниум», «Дзьонан» та інших японських компаній, компанія «Фуканака Мекки коге», яка є постачальником найвідоміших концернів, відповідного сертифіката не має, вважаючи зайвими витрати на отримання та щорічне підтвердження даного документа в умовах, коли підприємство є монополістом на ринку [2].

Таким чином, аналіз практичного досвіду застосування інструментів менеджменту якості на малих і середніх підприємствах Японії показав необхідність управління якістю та застосування чотирьохрівневої моделі. Напрямом подальших досліджень є аналіз та порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду щодо управління якістю на промислових підприємствах.

Література

1. Малай бізнес по-японски - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.b2bis.ru/articles/biznespraktika/1434>.

2. Лебедева И.П. Малый бизнес в Японии. М.: Восток-Запад, 2014. 176 с.

3. Японский менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ssman.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=110&Itemid=2.

4. Муренець І.Г. Порівняльний аналіз сучасних підходів до управління якістю на підприємствах / І. Г. Муренець // Забезпечення стійкого економічного розвитку країни: можливості та перспективи. – 21-22 жовтня 2016 р. – С. 64-67.

Науковий керівник
д.е.н., професор

І.В. Гонтарева

Опубліковано в авторській редакції