

УДК 65.0(1-87).589

М. Празян, канд. техн. наук

## ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЦТВОМ. ЯПОНСЬКИЙ ДОСВІД

*У роботі розглядаються основоположні елементи японського досвіду управління виробництвом. Описуються особливості японського корпоративного стилю управління.*

*Ключові слова: японська філософія, парасолька кайдзен, П, Р- критерії, піраміда продукції, система "5S", оперативне виробництво, погляди комахи, орла, риби, глобальні тренди, системний підхід.*

*The fundamental operations management elements of Japanese experience are in-process examined. The features of Japanese corporate management style are described.*

*Keywords: Japanese philosophy, umbrella of kaidzen, P, R- criteria, pyramid of products, system "5S", operative production, looks of insect, eagle, fish, global trends, system approach.*

Як і в інших пострадянських країнах, в останні два десятиліття в Україні існує тенденція втрати та відставання наукоємних і деяких конкурентоспроможних виробництв від світових зразків. Нові інноваційні виробництва, як правило, допоміжні, створюються або розвиваються в поодиноких випадках. Процеси відбуваються з різною швидкістю і нерівномірно у різних галузях та суб'єктах промисловості.

Для великого бізнесу і його виробництв, все ж таки відкриті деякі можливості міжнародних фінансових ринків і власного фінансування, комплексних злиттів і поглинань, обґрунтованих інтеграційних рішень [1], наприклад, вертикальних і горизонтальних, минаючи національні кордони.

Для більшості компаній малого та середнього бізнесу (МСБ) і держави, такі можливості підвищення конкурентоспроможності, як, наприклад, трансферт технологій, залучення тривалих та недорогих фінансових ресурсів дуже затруднений, особливо в частині комплексних технічно складних і дорогих проектів в енергетиці, в сільському господарстві, машинобудуванні, комунальній сфері, транспорті та ін. [2].

Минулий та діючий уряди зазвичай не можуть системно зосередитися на даній проблематиці та механізмах її вирішення, ніби-то в силу необхідності постійного гасіння пожеж та вирішенні поточних проблем.

У сформованих умовах власникам та їх топ-менеджерам об'єктивно необхідно самостійно шукати і знаходити (!) джерела підвищення конкурентоспроможності в управлінні власними виробництвами, не чекаючи допомоги від держави в особі їх виконавчих і законодавчих органів.

Актуальною є необхідність звернення до накопиченого досвіду кращих світових зразків. Особливо повчальний унікальний японський досвід управління виробництвом.

Мета цієї статті полягає у виокремленні таких елементів японського досвіду управління виробництвом, які мають практичну цінність для підвищення конкурентоспроможності українських виробництв.

Аналіз показав, що такими основоположними елементами є.

1. В основі видатних досягнень підприємців Японії перебуває людський фактор – працьовитість людей і японська філософія [3,4,5].

Особливості японського корпоративного стилю управління [6], представлені на рис. 1 (Джерело: Інститут глобального бізнесу, доктор Фуруя Норіі, 2010).

Дуже важлива категорія філософії "кайдзен" (KAIZEN), що стосовно до виробництва означає "постійне вдосконалення, до якого причетні всі – як менеджери, так і робітники". Хоча і по-різному: для вищого керівництва пріоритетні питання удосконалення та роз-

витку, а по мірі зниження рівня ієрархії до робочих – питання виконання.

Переваги	
✓	Сильне почуття приналежності до організації (довічний найм).
✓	Високий рівень співпраці між працівниками.
✓	Високий адаптивний потенціал до високого рівня вимог клієнтів (слабкість до зовнішнього тиску).
✓	Високий рівень залученості в роботу (робота як сенс).
✓	Гнучке ставлення до роботи.
✓	Безперервне вдосконалення ("кайдзен").
Недоліки	
✓	Повільне прийняття рішень (система "ринги").
✓	Нечітка корпоративна стратегія.
✓	Нечіткі стандарти роботи і відсутність професіоналізму.
✓	Кадрова система заснована на японцях.
✓	Дефіцит лідерства.
✓	Брак глобальної корпоративної етики.

**Рис. 1. Особливості японського корпоративного управління (за доктором Фуруя Норіі, 2010)**

кайдзен починається з визнання того, що у будь-якої компанії є проблеми [7].

На Заході при виникненні проблем, як правило, використовується інструментарій конфліктології. У японців застосування кайдзен базується на співпраці.

Концепція "кайдзен" передбачає, що для досягнення більш високих результатів слід спочатку поліпшити процес (П) за П-критеріям. Поліпшення процесу досягається безперервними зусиллями кожного окремо і всіх разом, що відрізняється від світогляду західних менеджерів, орієнтованих на результати (Р) по Р-критеріям.

П-показники на основі підтримки та заохочень – це дисципліна, управління часом, розвиток навичок, співучасть і залученість, мораль, комунікації.

Р-показники управління методом "батоба і пряника" – це результати, наприклад, обсяг продажів, своєчасність оплати, відсоток браку і т.д., як правило вони нескладно виражаються кількісно для різних рівнів виробничої ієрархії.

Звичайно ж, в Японії власники бізнесів і їх ТОП-менеджери зацікавлені в результатах в будь-якому випадку. Головне – отримати прибуток. Разом з тим вони уважно стежать за тим, щоб був ліквідований розрив між процесом і результатом. П-критерії цікавлять керівників не менше Р.

Під "парасолькою кайдзен" знаходиться сукупність менеджмент-практик: орієнтація на споживача, TQC (загальний контроль якості), роботизація, КК гуртки контролю якості, система пропозицій, автоматизація,

"5S", "3Му", дисципліна на робочому місці, TPM (загальний догляд за обладнанням), канбан, підвищення якості, точно вчасно, нуль дефектів, робота малих груп, налагодження співробітництва між менеджерами і робітниками, підвищення продуктивності, розробка нової продукції.

2. Японці на практиці використовують одну зі своїх улюблених філософських метафор про три погляди:

"погляд комахи", який дозволяє розглядати об'єкти і процеси в найдрібніших деталях і взаємозв'язках;

"погляд орла", який дозволяє бачити картину виробництва (і бою!) в цілому;

"погляд риби", який дозволяє бачити й аналізувати і прогнозувати глибинні, часто приховані течії, тренди, впливи та взаємодії, недоступні поверхневому спостереженню.

Отримані результати узагальненого аналізу дозволяють синтезувати наступні ефективні дії. Перейдемо до розгляду:

2.1. "Погляд комахи" (для існуючих виробництв). В Японії існує "парасолька кайдзен" – цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів, який неперервно використовується на практиці і описаний у літературі, наприклад "Дао Тойота" [8]. Однак для керівників спершу найбільш важливі і доступні ті елементи "парасолька кайдзен"/"Дао", які не вимагають істотних фінансових витрат, але ефективні відразу ж по мірі їх впровадження. У цьому випадку випробуваним часом японським засобом є: збільшення прибутку шляхом вдосконалення системи "5S", "3Му". Система "5S" є фундаментом в управлінні компанією, її "пірамідою продукції", див. рис. 2 [7, 9].

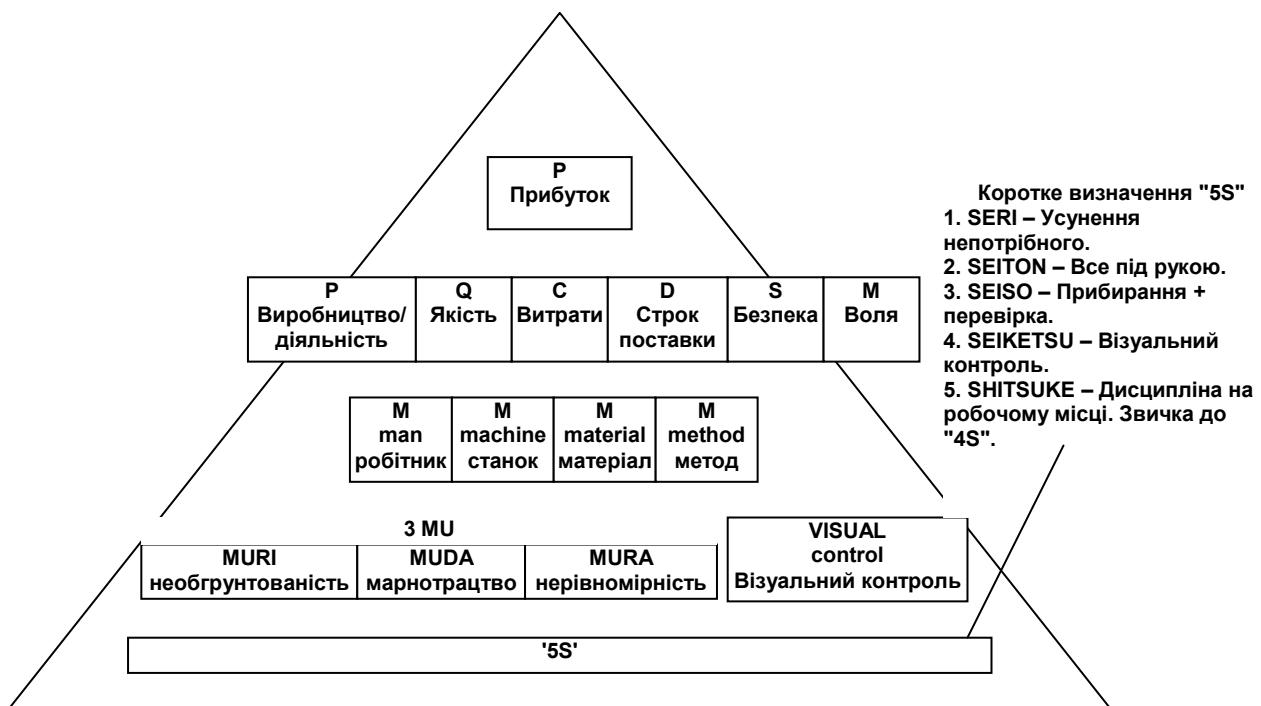


Рис. 2. Піраміда продукції на фундаменті 5S

На японських підприємствах часто можна побачити плакати з "5S", як частини менеджменту, що візуалізується. Масове застосування методу вважається і є (!) радикальним засобом зниження витрат. Інший наслідок: у процесі реалізації "5S" у працівників виховується дуже ретельне і дбайливе ставлення до "предметів" виробництва – основи світогляду для здійснення діяльності.

На практиці застосовується наступний покроковий алгоритм (за Кабаясе Єсисукі, 2010):

- ✓ Засновується "комітет"5S " і лідери на кожному робочому місці.
- ✓ Усвідомлення початку виконання "5S".
- ✓ Створюється список об'єктів контролю для перевірки.
- ✓ Перша дія – генеральне прибирання приміщень, територій, предметів.
- ✓ Порядок, чистота і прибирання постійно підтримуються.
- ✓ Підтримуючі рішення для "5S" – метод фотозйомки контрольних точок (МФКТ).

МФКТ – це коли набір одних і тих же об'єктів, в одному і тому ж ракурсі, напрямку і з одних і тих же місць (контрольних точок) періодично фотографується на протязі певних проміжків часу.

Фотографії збираються у зведених таблицях. Результати регулярно обговорюються і оцінюються. Вважається, що стенди здатні привернути увагу сторонніх відвідувачів, а не тільки вищого начальства, що служить стимулом для працівників і зміцнює довіру з боку інших підприємств.

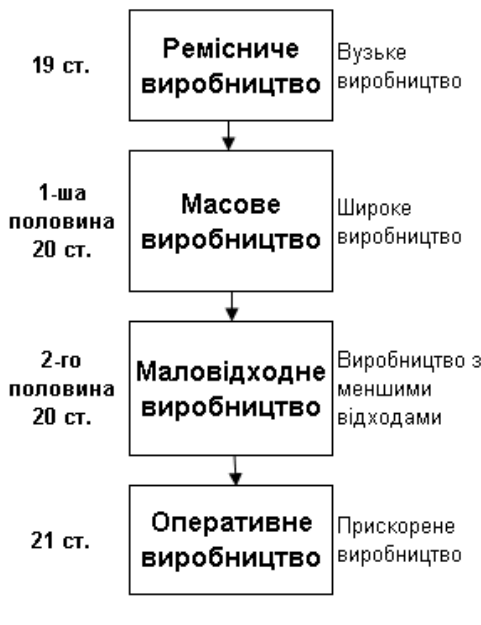
Важливо: Застосування методів "5S", "3Му", що пронизує всю організацію, дозволяє отримати ефект відразу, без додаткових витрат. Вірно і зворотне – ніяке вливання грошей в бізнес не здатне дати ефект, якщо не оптимальні бізнес-процеси, що означає для японців – не використовується філософія "5S".

Недоліки у здійсненні принципу "5S" – джерело всіх бід, тому що погіршує 4M і знижує рівень P,Q,C,D,S,M.

2.2. "Погляд орла" (куди далі рухатися існуючим виробництвам?).

У старі часи нас вчили про бази і надбудови, різних укладах індустріального, постіндустріального суспільства тощо. Для повсякденного управління такий підхід практично мало що дає. Але якщо використовувати японські та американські напрацювання (див. рис. 3) [9], то можна практично оптимізувати поточні бізнес-процеси, а також паралельно (!) запускати у виробництво нові продукти та технології.

### Зміна форми виробництва



#### Японія

1. Швидкість переходу від базової технології до комерційного використання.

2. Вертикальна інтеграція в групах підприємств ("кейрецу").

3. Скорочення витрат шляхом виробництва широкого асортименту товарів з використанням системи "своєчасно і в строк" (just-in-time), "канбан" та інших систем.

#### США

СЕ (паралельний інжиніринг) concurrent engineering. Техніка синхронно-паралельних робіт.

Інтеграція підприємства.

#### Ре-інжиніринг

Рис. 3. Зміна форми виробництва (за Кобаясе Єсисуке, 2010)

Сучасне оперативне виробництво здатне швидко перебудовуватися і абсорбувати поліпшення. Воно вимагає обачливо-безстрашного підприємницького духу, концентрації зусиль керівників і працівників. Саме на цій стадії, як правило, необхідні самі значні інвестиції і формуються центри витрат, що потребує вміння ризик-менеджменту.

Обмеженням виступає наявність / відсутність внутрішнього і глобального попиту. Не випадково, в даний час багато японських виробництв завантажені на 30-70 %, або навіть періодично простоюють. Наприклад, півний завод ASASHI, головний збиральний конвеєр TOYOTA в м. Нагої і т.д. Це наслідки не лише світової фінансової кризи.

Глобальна конкуренція в світі посилюється. В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні зароджуються і зростають нові потужні компанії, наприклад Китаю та Індії.

Надзавданням є створення та розвиток саме конкурентно-спроможних виробництв. Навіть якщо б не Японія, а Україна, припустимо, була б країною першої десятки в світовому рейтингу по зручності ведення бізнесу. Це дуже і дуже не просто.

Тому, по-іншому бачаться перешкоди і мишача метушня, характерні для бізнес-середовища України та пострадянських країн, як-то: регуляторні обмеження, корупція, рейдерство, нерозвиненість фінансових ринків, нестача кваліфікованих кадрів та ін.

2.3. "Погляд риби" (які існуючі виробництва розвивати і які нові виробництва створювати?, які існують ризики і загрози, можливості?) – це не тільки моделі SWOT, 5-сил і т.д. – аналізу. При застосуванні кайдзен-рішень про створення, підтримання та розвиток прибуткових виробництв в Японії використовуються метод п'яти W: Who (хто), What (що), Where (де), When (коли), Why (чому) і одного H; How (хто). Цілісний "трьохпоглядний" підхід дуже близький до більш звичної нам методології системного підходу [10], єдності в ньому аналізу і синтезу [11] з подальшою оптимізацією або вибором ефективного вирішення з урахуванням інтересів всіх учасників (стейкхолдерів), що є нашим надбанням, яке корисно використовувати.

#### Висновки для підприємців України.

Слід з повагою пам'ятати, в яких тяжких не тільки природних, але й економічних і геополітичних умовах перебувала Японія на початку 50-х років. І який позитивний зразок всьому світу показали працьовитість, прагнення до безперервного вдосконалення і інші основоположні елементи японського підходу до управління виробництвом.

Фази набуття Японією статусу світової економічної держави [7] наступні:

- ✓ широкомасштабний імпорт технологій з США та Європи;
- ✓ програми підвищення якості. Ідеї докторів Демінга і Джуран, не дуже визнаних до того часу в США, були сприйняті в Японії, і майже випадково виявилися співзвучними японському менталітету. Це було диво наяву. У подальшому японці пішли набагато вперед своїх вчителів;
- ✓ винятковий розмах боротьби за продуктивність праці. Щось подібне вже в даний час ми спостерігаємо в Китаї. І це великий конкурентний виклик вже Японії і всьому світу, Україні зокрема;
- ✓ створення гнучких виробництв, здатних перебудовуватися в надзвичайно стислі терміни;
- ✓ створення національних і транснаціональних корпорацій.

І все ж-таки до статусу світової економічної держави Японію привели насамперед люди – керівники і прості робітники. Мало хто сподівався, що таке колись можливо. Р. Кіплінг писав: "Японцям не слід займатися бізнесом. У них не вистачає для цього уяви" [12]. Тільки він дуже помилявся. Молоді японці вчили мови, отримували кращу освіту в США і Європі. Формувались цілі клани, подібні клану Кеннеді [13]. Наприклад, колишній прем'єр-міністр Японії, спадкоємець політичної династії – клана Хатояма, створив і реалізує філософію "юаї". Він пише: "Надто багато свободи, втрачається рівність. Надто багато рівності, втрачається свобода. Міст, що пов'язує свободу і рівність, являє собою "юаї", духовний зв'язок [13].

Головне: всі елементи нам під силу, необхідно використовувати такий інструментарій систематично і постійно. Ефективність власники бізнесів та їх топ-

менеджери побачать досить швидко. Далі підтягнуться і нові технології та інвестиційні ресурси, з'являться і прибутки до розподілу.

У таблиці 1 наведені деякі практичні узагальнення, які цілком можуть бути використані в Україні вже в даний час.

Таблиця 1. Практичні узагальнення

Фактори	Взяти найкраще	Позитивні приклади
Корпоративний стиль управління	1. Розвиток особистості. Освіта. 2. "Кайдзен" (безперервне вдосконалення). 3. Робота як сенс. 4. Сильне почуття приналежності до організації (довічний найм).	1. Наявність потужних наукових та освітніх центрів (КНУ, КПІ, КМА та ін.). 2. Збірна України – чемпіон світу з шахів. 4 з 5 учасників сформувалися після 1992 р. 3. Заповнені театри. Висновок: В Україні є потенційні лідери. Інтелект. Дух підприємництва, працьовитість.
"Погляд комахи". "Піраміда продукції". "Дао (шлях) Тойота" (Канбан, JIT)	"5S", "3МУ"	Не потребує капіталовкладень. Дозволяє підвищити ефективність негайно.
"Погляд орла". Перспективи форм виробництв	Оперативне виробництво	Спіратись на глобальні тренди, які посилюють можливості України в світі. Приклади: Тренд. <i>Проблема продовольства у світі</i> . 1. Розвиток с/г та супутніх виробництв і технологій. 2. Облік перспективних змін клімату в Україні та світі. Тренд. <i>Енергодефіцитність у світі</i> . 1. Розвиток атомної енергетики (для великого бізнесу). 2. 20/20/20 в ЄС (нетрадиційні джерела енергії). Розвиток кращих технологій у машинобудуванні тощо.
"Погляд риби". Розуміти тенденції і взаємні впливи		

У висновку хотілося б відзначити, що описані в цій роботі фактори можуть бути реально і успішно застосовані лише на тих виробництвах України та пострадянських країн, де живе дух підприємництва і творення. Відсутні або драматично не відволікають: проблеми поділу або узаконення власності / поточного управління, перешкоди в отриманні різних дозволів, ліцензій і прав; де залишаються сили на позитивні і творчі зусилля, а не на протидію рейдерським і корупційним тискам; там де усвідомили безперспективність безвольного "плавання за течією", "розпилів" фінансових потоків і власності, тому що у всьому цивілізованому світі вигідно і почесно будувати легальний прибутковий бізнес і створювати сильну капіталізацію своїх компаній. На щастя, є такі лідери в Україні. Зростає нове освідчене покоління.

1. Празян М.В. Вопросы экономического обоснования эффективности интеграционных решений // Экономика промышленности. – 2004. – № 2 (24). – С. 30-34. 2. Празян М.В., Шаховская Л.С. Актуальные вопросы развития пенсионной реформы в Украине и финансирование

ее долгосрочных проектов // Условия, ресурсы и факторы развития России в XXI веке: сб. научн. ст. / ВолгГТУ. – Волгоград, 2009. – С. 175-178. 3. Овчинников В.В. Ветка сакуры: Рассказ о том, что за люди японцы. – 4-е изд. – М.: Мол.гвардия, 1988 – 222 с. 4. Мацусита К. Принципы успеха / Коносукэ Мацусита; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 128 с. Япония. Как ее понять: очерки современной японской культуры / ред. Рождер Дж.Девис, Осаму Икэко; пер. с англ. Ю.Е. Бугаева. – М.: АСТ: Астраль, 2009. – 317 с. 5. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масаки Имаи; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 276 с. – (Серия "Модели менеджмента ведущих корпораций"). 6. Монден Я. Система менеджмента Тойоты / Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. – 216 с. 7. Зеуровский М.З., Панкратова Н.Д. Основы системного анализа. – К.: Видавнична група ВНУ, 2007. – 544 с. 8. Мамардашвили М.К. Как я понимаю философию. – М.: Издательская группа "Прогресс", 1992. – 408 с. 9. Макмилан Ч. Японская промышленная система: Пер с англ/Общ. ред. и вступ. сл. о.С. Виханского. – М.: Прогресс, 1988. – 400 с. 10. Панов А.Н. Клан Хатояма. Портрет семьи на фоне истории Японии. – М. ЗАО ОЛМА Медиа групп, 2010.- 224 с. – (Секретные материалы). 11. Sapporo International Center. Japan International Cooperation Agency TEXBOOK. Production management (A) F.Y. 2010 SIC JR 10 – 182 p. 12. Sapporo International Center. Japan International Cooperation Agency TEXBOOK. Management on Business Course. F.Y. 2010 SIC JR 10 – 198 p.

Надійшла до редколегії 17.11.10

УДК 339.137

Л. Кириленко, канд. екон. наук, доц.

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК КАТЕГОРІЯ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Розглядаються теоретичні питання щодо сутності та змісту конкурентоспроможності та механізму її впливу на результати економічної діяльності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ринкова економіка, глобальна економіка, ринковий механізм, інноваційна діяльність.

The theoretic issues on implication of certain categories of competitiveness and impact on the results of economic activity there are of considered.

Key words: competitive ability, market economy; global economy; market mechanism, innovative activity.

Конкурентоспроможність в ринкових умовах є визначальним критерієм оцінки економічного потенціалу суб'єктів господарювання. Особливістю сучасного моменту є те, що категорія конкурентоспроможності набуває якісно нових рис через зміну конкурентного середовища та інституціональних умов її реалізації.

Історичний шлях розвитку конкуренції представляє собою послідовний процес переходу від конкурентної поведінки окремих виробників, цехів, малих підприємств, фірм у відносинах між собою до суперництва великих господарських об'єднань, комплексів,

компаній, галузей, видів діяльності аж до економік окремих країн.

При цьому змінювався не тільки суб'єкт конкуренції, а й конкурентне поле, на якому вони діяли – від внутрішнього ринку окремої країни, міжнародної торгівлі окремими товарами до ринку світової глобальної економіки, де конкурентні позиції кожної країни визначаються вартістю її найпродуктивнішого ресурсу.

Метою статті є розкриття сутності і змісту поняття "конкурентоспроможність" та розкриття шляхів її реалізації в сучасних умовах.