

Жанна Сіднева
доц., к.е.н.
кафедра менеджменту
Національний університет харчових технологій
e-mail: Sidneva_Ganna@ukr.net

Впровадження концепції TQM на підприємствах харчової промисловості

Кейс створено для вивчення теми: «Основні концепції управління на порозі XXI століття», час засвоєння теми: 2 години лекційних занять, 4 години практичних занять, 4 години самостійної роботи студента.

Цілі кейса:

- засвоєння і розуміння сучасних концепцій менеджменту;
- використання теоретичних знань з менеджменту у практичній діяльності;
- обґрунтування необхідності запровадження концепції TQM в систему менеджменту сучасного підприємств.

Основні поняття (відповідно до змісту кейсу):

Сьогодні, в умовах постіндустріального суспільства, важливе значення має знання сучасних концепцій та теоретичних підходів в сфері управління підприємствами. До найбільш актуальних концепцій менеджменту XXI століття відноситься концепція всезагального (тотального) управління якістю (TQM – Total Quality Management), як основна філософія компанії.

Концепція TQM охоплює всі структури організації, всі види діяльності, спрямована на використання всіх видів ресурсів для найбільш ефективного задоволення потреб споживачів, співробітників підприємства, суспільства в цілому.

Підходи TQM є дуже гнучкими та м'якими, у них фактично відсутні цілком обов'язкові елементи чи вимоги. Дану концепцію часто розглядають як загальну філософію управління, яка визначає лише базові ідеї, залишаючи підприємствам свободу вибору тих чи інших шляхів їх реалізації.

Всезагальне управління якістю (TQM) – концепція, яка передбачає всебічне цілеспрямоване і добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до після продажного обслуговування при участі керівництва і службовців усіх рівнів і при раціональному використанні технічних можливостей. Мета використання концепції полягає у досягненні переваги в усіх аспектах обслуговування споживачів.

Концепція TQM базується на таких основних принципах:

- орієнтація на споживача. Організація залежить від своїх споживачів і тому повинна розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань;
- лідерство. Керівники встановлюють єдність мети та напрямків діяльності організації. Вони повинні створювати середовище, в якому можливе повне залучення працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації;
- залучення працівників. Працівники на усіх рівнях становлять основу організації, їх повне залучення дає змогу використовувати власні здібності, знання і інтелект на користь організації;
- процесний підхід, який вперше був запропонований представниками класичної школи менеджменту. Бажаного результату досягають ефективніше, коли діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом;
- системний підхід до менеджменту. Встановлення та розуміння взаємопов'язаних процесів та управління ними як системою допомагає організації результативніше та ефективніше досягти цілей;
- постійне поліпшення. Постійне поліпшення показників діяльності організації слід вважати незмінною метою організації;
- прийняття рішень на підставі фактів. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації;

– взаємовигідні стосунки з постачальниками. Організація та її постачальники є взаємозалежними, взаємовигідні стосунки підвищують здатність обох сторін створювати кінцевий продукт.

Концепція TQM орієнтована також на постійне поліпшення якості (quality improvement), мінімізацію витрат і поставку точно в строк (just in time).

Кваліфіковане використання концепції та її принципів дозволяє підприємству отримати значні переваги:

- зростання ступеню задоволення споживачів продукцією;
- підвищення якості і конкурентоздатності продукції;
- збільшення прибутку;
- зростання продуктивності праці;
- запровадження новітніх досягнень НТП;
- підвищення якості управлінських рішень;
- забезпечення економічної стійкості фірми і раціонального використання всіх ресурсів;
- покращення іміджу і репутації фірми.

Застосування концепції TQM потребує використання інноваційного обладнання, сучасних технологій (виробничих, організаційних, управлінських, інформаційних). Цей процес вимагає перебудови усієї діяльності організації, узгодженої роботи всіх структурних підрозділів та тривалого часу.

Ефективною стратегією впровадження TQM на підприємствах стало застосування моделей премій якості. У країнах ЄС це модель ділового вдосконалення EFQM, яка ґрунтується на принципах TQM. Модель EFQM лежить і в основі української премії з якості.

Досвід провідних компаній світу свідчить, що тільки усвідомивши роль і значення концепції TQM та зробивши її основою діяльності, підприємства можуть досягти високого рівня ефективності та забезпечити збільшення задоволеності споживачів.

Для розв'язання кейсу студентам необхідно:

знати: роль, значення і сутність концепції TQM; принципи, на яких базується концепція TQM; переваги від використання концепції TQM; проблеми запровадження концепції TQM;

вміти: обґрунтовувати необхідність впровадження концепції TQM в практичну діяльність вітчизняних підприємств.

Методи і підходи у вирішенні кейсу: аналітичний, абстрактно-логічний.

Процедура проведення кейсу: розв'язання здійснюється на практичному занятті і передбачає знання студентами теорії. Вирішення кейсу розраховано на 1 заняття (2 години). Робота проводиться в групах по 5 студентів із визначенням лідера групи. Призначення лідера групи – рішення викладача.

Основний зміст кейсу

Приватне підприємство – виробничо-торгова компанія «Лукас» – провідний виробник листових виробів в Україні. Компанія була заснована як сімейний бізнес у 1995 р., розташована в індустріальному центрі України місті Кременчук. Її створення починалось з невеликого цеха з виробництва печива потужністю 100 кг за зміну, зараз виробничі потужності складають 2,5 тис. т продукції за місяць. Завдяки стабільній високій якості та смаковим особливостям продукції репутація компанії зросла дуже швидко. Засновник і керівник компанії Олександр Лукацький створив високопрофесійний колектив односторонців, який постійно працює над розширенням асортименту продукції, збереженням традицій українських кондитерів, впровадженням новітніх європейських технологій. Ефективна стратегія розвитку сприяла нарощуванню виробничого потенціалу підприємства.

Сьогодні «Лукас» – це стабільне, сучасне підприємство, яке входить до числа кращих кондитерських підприємств України. Мета його розвитку «Бути кращими – бути лідерами». Місія підприємства «Ми покликані нести людям радість і задоволення, виробляючи високоякісні кондитерські вироби». Компанія випускає понад 100 найменувань кондитерських виробів, серед яких – вироби з пісочного листового тіста, цукерки, цукати і торти. Це єдиний виробник такого широкого асортименту листового тіста в країні.

Візиткою «Лукаса» є круасани з наповнювачами, листкове печиво «Вушка», печиво «Бурулька», «Джага-Джага», «Кнопка», кекси, цукерки «Пташине молоко», «Лукас», набір цукерок «Кременчук». Підприємство, єдине з вітчизняних виробників, яке випускає листкове печиво маленького розміру з наповнювачами. Тому печиво «Бурулька абрикосова» вважається ексклюзивним продуктом.

У 2011 р. відкрито новий цех з виробництва тортів, при виробництві яких реалізовані інноваційні ідеї власних технологів. До таких продуктів відносяться портретні торти, поверхня яких прикрашена їстівною фотографією чи картиною, при цьому використовуються тільки сертифіковані інгредієнти. Продукція ТМ «Лукас» користується попитом як на вітчизняному ринку, так і за його межами. Вона експортується в Грузію, Молдову, Туркменістан, Киргистан, Румунію, країни Балтії.

Підприємство входить до 100 кращих компаній України та занесене в книгу рекордів України. У 2013 р. на честь святкування дня міста було представлено жюрі три унікальних кондитерських досягнень: найбільший в світі круасан, який в 16 разів перевищує розміри стандартного аналога, найбільший в світі листковий виріб «вушко», що перевищує розміри стандартного аналогу у 18 разів та найбільший макет Ейфелевої вежі з листкового печива довжиною за зріст людини.

Виробнича структура підприємства складається з п'яти виробництв, які оснащені високотехнологічним обладнанням швейцарського, італійського та вітчизняного виробництва, яке дозволяє випускати продукцію високої якості. Гордістю підприємства є нові індустріальні лінії всесвітньо відомої фірми «RONDO»(Швейцарія) з виробництва листкових борошняних виробів, яка є світовим лідером з виробництва хлібопекарського і кондитерського обладнання. ПП ВТК «Лукас» є ексклюзивним партнером цієї компанії в Україні, тому не має конкурентів з технології виробництва листкового печива в країні.

Продукція ПП ВТК «Лукас» відрізняється високою якістю і безпечністю. Для її виробництва використовуються тільки натуральні компоненти. Політика підприємства в сфері якості орієнтована на максимальне задоволення потреб і вимог споживачів щодо якості. У компанії успішно функціонує система управління якістю продукції згідно стандартів ДСТУ ISO 9001:2009, система управління безпечністю харчових продуктів згідно вимогам стандарту ДСТУ ISO 22000:2007 (система HACCP). Виробнича лабораторія здійснює контроль кожного етапу виробництва продукції: від надходження сировини до виробництва готової продукції. ПП ВТК «Лукас» одне із небагатьох вітчизняних підприємств, яке працює за принципами концепції TQM.

Продукція ТМ «Лукас» визначена чисельними нагородами та дипломами. Серед них: перше місце в національному бізнес-рейтингу «Лідер галузі»; визнана «Підприємством року», випередивши 350 000 підприємств України по десяти провідним економічним критеріям; є переможцем Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) «100 найкращих товарів України» (2013 р.).

З метою збільшення ступеня задоволення споживачів підприємство збільшує мережу фірмових магазинів, відкриває бутік-кафе свіжої випічки та солодоців в ТМ «Лукас», планується запровадження пересувного авто-кафе «Слойка».

Діяльність ПП ВТК «Лукас» здійснюється соціально відповідальним чином на основі найкращої практики в галузі соціальної відповідальності (SR). Найбільш важливими напрямками соціальної відповідальності бізнесу підприємство вважає якість і ціну продукції, охорону навколишнього середовища, забезпечення безпеки і здоров'я персоналу, внесок в розвиток місцевих суспільних і державних організацій.

Постановка проблеми. Основні проблеми при впровадженні концепції TQM виникають в сфері управління персоналом. Будь-яка організація, яка запроваджує концепцію TQM стикається з такими проблемами, як: 1) опір персоналу нововведенням; 2) обмежене розуміння менеджерами різних рівнів

взаємозв'язку якості продукції з ефективною діяльністю підприємства; 3) підхід до вдосконалення якості як до одноразового заходу. Застосування концепції TQM потребує зміни корпоративної культури. Її застосування вимагає зміни технології працівників підприємства, які повинні відчувати себе не просто виконавцями, а членами єдиного колективу, націленого на загальний успіх. Важливо підкреслити, що TQM це, перш за все, співробітники, які готові постійно вдосконалювати не тільки власну діяльність, але і діяльність підприємства в цілому. Працівники підприємства повинні відмовитися від пасивного виконання своїх функціональних обов'язків, а керівники підприємств – від авторитарного стилю керівництва. Така зміна технології вимагає часу та тривалої роботи з персоналом, але вона дозволяє підприємству досягти високого рівня досконалості, формує нову корпоративну культуру.

Завдання:

1. У чому полягає успіх ПП ТВК «Лукас»?
2. Охарактеризуйте основні цілі концепції Загального управління якістю.
3. Які окремі принципи концепції TQM ви знайшли в представленому кейсі?
4. Охарактеризуйте конкурентні переваги, які надає ПП ТВК «Лукас» застосування концепції TQM.
5. Обґрунтуйте, чому на ПП ТВК вважають, що вони використовують в своїй діяльності концепцію TQM.
6. Чи можна говорити про соціальну орієнтацію ПП ТВК «Лукас»?
7. Обґрунтуйте свою точку зору, впровадження яких принципів в TQM, мають найбільші труднощі:
 - а) в малому бізнесі;
 - б) на великих промислових підприємствах.

Презентація результатів. Усна відповідь з презентацією результатів біля дошки.

Оцінювання: 10 балів максимум, 7 балів – мінімум.

Завдання	Максимум	Мінімум	Критерії оцінювання
Аналіз використання сучасних підходів до управління діяльністю підприємства	3	2	Логічна побудова причинно-наслідкових зв'язків, підкріплення відповіді теоретичними знаннями.
Визначення основних проблем у впровадженні TQM.	3	2	Логічна побудова причинно-наслідкових зв'язків, оригінальність.
Пропозиція заходів щодо запровадження концепції TQM.	4	3	Оригінальність запропонованих заходів, комплексність вирішення поставленого завдання.