

Література

1. Генске М. А. Оценка эффективности и неэффективности слияний и поглощений / М.А. Генске // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006.

Надійшла 14.06.2009

УДК 338

О. О. КУРНОСОВА, А. С. МИРОНЦОВА
Автомобильно-дорожный институт ГВУЗ «ДонНТУ»

КОНЦЕПЦИЯ ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ УКРАИНЫ

Обґрунтована необхідність якісного реформування вітчизняних підприємств в умовах глобальної економічної кризи. Запропонована схема впровадження концепції постійного вдосконалення як методу антикризового управління на підприємствах України.

The necessity of high-quality reformation of domestic enterprises in the conditions of global economic crisis have been grounded. The chart of introduction of conception of permanent perfection has been offered as the method of anti-crisis management on the enterprises of Ukraine.

Глобальный экономический кризис, в который вовлечена и Украина, обозначил проблемы в национальной экономике, повысил внимание к проблемам качественного ее реформирования на основе коренных преобразований в реальном секторе. В условиях кризиса стало очевидным, что ориентация на сверхприбыли и экстенсивный рост в мире глобальной конкуренции устарели. Преодоление рецессии невозможно без повышения экономической эффективности функционирования всех субъектов хозяйствования и становления отечественных предприятий на путь инновационного развития. Однако, внедрение инноваций часто требует значительных капиталовложений. Кризис обусловил существенное сокращение внешних финансовых инвестиций и привел к сворачиванию кредитования и инвестиционных программ в промышленности. В этих обстоятельствах внедрение концепции постоянного улучшения (кайдзен), разработанной в японской компании Тойота, является перспективным направлением организационных изменений в кризисной ситуации, поскольку позволяет снизить нерациональные расходы, но при этом значительно повысить качество, гибкость и производительность производственно-экономических систем. Опыт таких всемирно известных компаний, как «Toyota», «Nissan», «Canon», «Honda», тому подтверждение. Следовательно, реализация механизма антикризисного управления на основе концепции кайдзен, максимально адаптированной к практике менеджмента отечественных предприятий является задачей стратегического характера, решение которой позволит обеспечить экономическое оздоровление и дальнейшее поступательное развитие украинских предприятий.

Принципы кайдзен называют наиболее эффективной философией японского менеджмента. В бизнесе эта концепция управления стала применяться после второй мировой войны и считается ключом к успеху, которого удалось достичь в Японии многим предприятиям в различных видах экономической деятельности. Автором стратегии постоянных улучшений по праву считают Имаи М. [1; 2]. Дальнейшее развитие теории отражено в трудах Синго С. [3], Оно Т. [4]. Попытки адаптировать концепцию на другие экономики и культуры также увенчались успехом. Подтверждением этому является ряд работ западных авторов, посвященных проблематике управления организациями в стиле кайдзен, среди которых Джеффри К. Лайкер [5], М. Коленсо [6]. Ключевой основой кайдзен является идеология бережливого производства, содержание которой раскрыто в трудах [7 – 9]. Успех организационных изменений в японских и западных компаниях обуславливают повышенный интерес российских и отечественных ученых к проблемам построения бизнес-моделей в соответствии с принципами кайдзен. Так, ученые РЭА им. Г.В. Плеханова рассматривают кайдзен в качестве системы улучшения бизнес-процессов [10, с. 195 – 200]. Работы отечественных экономистов посвящены проблематике управления затратами предприятий с использованием инструментария концепции кайдзен [11, 12].

Вместе с тем, в современных условиях не разработан механизм управления развитием организаций на основе стратегии постоянных улучшений, что обуславливает отсутствие опыта практического ее внедрения в отечественном бизнесе. Следовательно, **цель статьи** – обосновать возможность применения основных положений кайдзен в управлении отечественными предприятиями в условиях глобального экономического кризиса и предложить схему поэтапного ее внедрения в практику хозяйствования украинских компаний.

В широком смысле, кайдзен – концепция обеспечения постоянных улучшений во всех аспектах деятельности организаций или ее отдельных подразделений с помощью внутренних резервов, без привлечения крупных инвестиций извне. Система японского менеджмента подразумевает достижение таких конкретных целей, как повышение степени удовлетворенности потребителей; устранение потерь

(временных, финансовых, материальных и др.); повышение качества (товаров, услуг, взаимоотношений, процессов, выполняемых заданий и др.); снижение издержек на разработку, производство, содержание запасов и распространение. В соответствии с этим, основу управления кайдзен образуют две главные функции: поддержание и совершенствование. Поддержание – это действия, направленные на обеспечение имеющихся технологических, организационных и операционных стандартов, и их поддержку за счет обучения сотрудников и трудовой дисциплины. Совершенствование – это меры по улучшению существующих стандартов. Следовательно, представление об управлении в системе японского менеджмента сводится к поддержанию и улучшению стандартов деятельности предприятий [2, с. 37].

Согласно концепции кайдзен, изменения должны быть системными и подвергаться постоянному пересмотру. М. Коленсо отмечает: «При конструировании организации, способной как на эволюцию, так и на революцию, культура кайдзен способна внести огромный вклад. Главный вклад заключается в следующем: потребность в небольших улучшениях в целом учитывается в рамках системного подхода кайдзен, который приобретает постоянный характер, а не является частью повторяющейся инициативы» [6, с. 8]. Из этого следует, что эффективными новшества будут только узконаправленные изменения, ориентированные на решение конкретной проблемы. Обусловлено это тем, что масштабные инновации предполагают революционные перемены и требуют значительных капиталовложений в новые технологии и оборудование. В противовес западным теориям инновационного развития кайдзен делает упор на человеческие усилия, мораль, коммуникацию, обучение, командную работу, вовлечение в процесс изменений и самодисциплину [2, с. 38].

Нельзя не отметить, что в кайдзен в большой степени задействован человеческий фактор, создающий предпосылки повышения готовности всех работников принимать изменения и участвовать в них. Реорганизация деятельности на основе концепции кайдзен сводится к незначительным, постепенным изменениям бизнес-модели предприятия благодаря использованию современных методов организации производства и обеспечения качества продуктов и процессов.

Обобщая выше сказанное, можно утверждать, что в условиях глобального экономического кризиса реализация проектов кайдзен на отечественных предприятиях позволят преломить негативные тенденции и определят устойчивые их позиции в будущем. Внедрение системы кайдзен – это долгосрочный проект, однако, в отличие от масштабных инноваций, характеризуется невысоким риском и обеспечивает поступательный прогресс. Эти преимущества дают основания полагать, что в настоящее время кайдзен можно рассматривать как один из методов антикризисного управления предприятиями. Исходя из этого, авторами предложена схема поэтапного внедрения стратегии постоянных улучшений в практику хозяйствования отечественных организаций (рис. 1).



Рис. 1. Поэтапное внедрение концепции кайдзен в практику управления отечественных предприятий

Перед началом проекта определяются цели его реализации. Цель имеет особое значение, поскольку определяет вектор будущего развития предприятия. В соответствии с ней формируются стратегия и тактика предприятия, разрабатываются планы и прогнозы, оцениваются результаты. Поэтому от того, насколько цель развития корректна и адекватна требованиям современной бизнес-среды, зависит эффективность реализуемых изменений.

Формализация цели и ее дальнейшая детализация на конкретные частные задачи определяет инструменты и методы их решения: что, каким образом и как можно изменить и улучшить в организации производства на каждом рабочем месте, чтобы реализовать стратегию наиболее эффективно. Мониторинг достигнутых результатов должен проводиться непрерывно. Если цели не выполняются, то обязательно определяются причины невыполнения и стоящие за ними проблемы. Только решив глубинные проблемы, можно двигаться дальше, не повторяя прежних ошибок и постепенно совершенствуя все направления деятельности [1].

Необходимо отметить, что решение большинства проблем на предприятии лежит в области организации эффективной коммуникации с сотрудниками. Основная задача менеджеров, исповедующих ценности кайдзен, – терпеливо создавать наиболее простую и доступную систему подачи предложений по улучшению рабочего процесса «снизу». Именно налаженная и непрерывная обратная связь позволяет грамотно обобщить проблемы, обосновать план действий и разработать комплекс корректирующих управленческих воздействий. В условиях ведения бизнеса «по-украински» вовлечение работников, разъяснение им сути методов управления в стиле кайдзен – самый сложный компонент реализации стратегии постоянных улучшений. Принимая решение об ее внедрении, руководству компании надо понимать, что это предполагает изменение не только корпоративной культуры, но и образа мышления. Не все сотрудники готовы к постоянным переменам, даже если они ответственные исполнители.

Важно подчеркнуть, что предприятие – это социально-экономическая система, поэтому кадры – одна из главных ее системообразующих характеристик. Вклад каждого работника как активного элемента системы обуславливает результативность стратегии кайдзен и ориентирует предприятие на достижения целей его развития, а работа в команде создает благоприятный микроклимат в коллективе и позволяет укрепить корпоративный дух.

Однако, изменения не будет эффективными без разработки соответствующей системы мотивации кадров. Внедрение системы «Пять S» (организация, аккуратность, уборка, стандартизация, дисциплина) – один из инструментов кайдзен, ориентированных на адаптацию сотрудников к изменениям, мотивирующий их к самосовершенствованию. Система «5S» направлена на оптимизацию рабочего времени и поддержание порядка на рабочем месте, помогает систематизировать действия по адаптации сотрудников к новым правилам. Кроме того, важно также предусмотреть создание корпоративной системы обучения кадров, регулярно проводить специальные тренинги с привлечением сертифицированных бизнес-тренеров и консультантов.

Таким образом, опыт успешных инноваций ведущих компаний мира доказывает, что наибольшей эффективности можно достичь, учитывая организационный аспект развития. Организационное обучение, адаптация персонала к изменениям, совершенствование процессов управления и формирование сильной корпоративной культуры позволяют создать предприятие будущего, ценности которого соответствуют требованиям современной конкурентной среды. В условиях глобальной экономической рецессии выход отечественных предприятий из системного кризиса возможен на основе четкой и продуманной антикризисной программы. Внедрение системы кайдзен позволяет без значительных капитальных затрат наладить производство, снизить нерациональные затраты, повысить производительность труда, что следует рассматривать не только как антикризисные меры, но и как способ наращивания долгосрочного конкурентного потенциала в будущем.

Литература

1. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.
2. Имаи М. Гемба кайдзен: экономичный подход к управлению, основанный на здравом смысле: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 243 с.
3. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства: Пер. с англ. — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 312 с.
4. Лайкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
5. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства: Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.
6. Коленсо М. Стратегия кайдзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
7. Вумек Джеймс П., Джонс Дэниел Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и

добиться процвітання вашої компанії: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.

8. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 125 с.

9. Эшерманн А., Клепциг Х-Ю. Требования к планированию производства в условиях рыночных отношений на примере предприятий, изготавливающих промежуточную продукцию для производства автомобилей // Вісник Хмельницького національного університету. – 2006. – № 4, Т. 3 (83). – С. 237 – 243.

10. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА: Учебник /Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. – М.: ЭКСМО, 2005. – 592 с.

11. Управління затратами підприємства: Монографія / Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлапюнов Л.Ю., Макухін Г.А. – К.: Лібра, 2007. – 320 с.

12. Бондаренко С. С. Інструментарій реалізації концепції постійного вдосконалення на вітчизняних підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 4, Т. 1 (114). – С. 150 – 153.

Надійшла 12.06.2009

УДК 658.5

К. В. КОКУРА

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Луганськ

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПРИ ФОРМУВАННІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто особливості використання стратегій формування міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування кластерного аналізу щодо визначення набору конкурентних переваг, які відповідають стратегії формування міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства.

The features of the use of strategies of forming of international competitiveness of industrial enterprise are considered. The expedience of application of cluster analysis in relation to determination of set of competitive advantages which answer the strategy of forming of international competitiveness of industrial enterprise have been grounded in the article.

Постановка проблеми. Світова фінансова криза охопила всі сфери економіки країн та створила низку проблем, які потребують від суспільства швидких та ефективних рішень. Незалежно від рівня економічного розвитку країни, найбільших втрат зазнав реальний сектор економіки. Саме від активізації промисловості залежить підйом інших галузей та світової економіки в цілому. Питання забезпечення міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств у будь-який час є дуже важливими, але в період світової економічної кризи вони набувають першочергової значущості.

Аналіз попередніх досліджень даної проблеми. Теоретичні та практичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку та міжнародної конкурентоспроможності підприємств промисловості представлені у дослідженнях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Ю. Іванов, П. Орлов, О. Іванова, М. Портер, А. Воронкова, Т. Гринько, Р. Фатхутдінов, Л. Шевченко, І. Піддубний, А. Піддубна [1 – 7]. Але не всі аспекти формування міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств знайшли своє відображення в роботах науковців. Так, актуальною залишається проблема вибору стратегії формування міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств.

Метою статті є обґрунтування вибору стратегії при формуванні міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний підхід до формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства за М. Портером ґрунтується на трьох типах стратегій: «лідерство у витратах» («низькі витрати»), «диференціація» та «фокусування». Стратегія лідерства у витратах (низьких витрат) передбачає отримання перемоги над конкурентами ціновими методами. В основі даної стратегії лежить унікальність в низьких витратах, яка відбивається в ціні. Використання такої стратегії є доцільним, коли продукція відрізняється високим ступенем стандартизації, марки різних виробників практично ідентичні, і покупці не бачать великої різниці між ними, тому різниця в ціні для них істотна [59].

Стратегія диференціації передбачає створення унікальної якості продукції, за яку споживач згоден платити [59]. В.А. Барінов та В.Л. Харченко виділяють такі основні особливості стратегії диференціації: розуміння потреб споживача, торговельна марка із високою репутацією, ексклюзивність, кращий сервіс, маркетингові ноу-хау, менеджмент «найкращих досягнень» тощо. Автори відзначають, що для даної стратегії, в першу чергу, характерна наявність конкурентних переваг в області маркетингу [9, с. 28 – 29].

Стратегія фокусування, за думкою науковців [9], передбачає аналогічні двом попереднім стратегіям особливості, які мають місце не на ринку взагалі, а на його конкретному сегменті. З точки зору досягнення міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства, яке здійснює діяльність на певному ринку, стратегія диференціації є менш ефективною порівняно із стратегіями низьких цін та диференціації. Цей факт пояснюється тим, що стратегія фокусування передбачає зосередження на обмеженому сегменті