

ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ СИСТЕМИ «БЕРЕЖЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО»

Розглянуті основні передумови впровадження системи «Бережливе виробництво», що є однією зі складових концепцій постійного удосконалення – формування сукупності процесів, що відбуваються на підприємстві, створення ефективної системи матеріального стимулювання праці та вибір форми організації та оплати праці у виробничих підрозділах підприємства.

Basic pre-conditions of introduction of the system «Thrifty production» which is one of constituents of conception of permanent improvement – forming of totality of processes which take place on an enterprise, creation of the effective system of financial stimulation of labour and choice of form of organization and payment of labour in production subsections of enterprise were considered in the article.

Постановка проблеми. В управлінні діяльністю підприємства велика роль належить концепціям. Концепція управління, виходячи з тлумачення концепції – це система поглядів, що відображають певний спосіб бачення, розуміння, тлумачення спрямованості управління, його орієнтирів та цілей. На сьогодні створено та застосовується на практиці багато концепцій управління, вибір яких має здійснювати підприємство. Серед концепцій управління слід звернути увагу на концепцію постійного удосконалення, яка прийшла з японського менеджменту. Основним завданням концепції постійного удосконалення є підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок зменшення витрат і збільшення якості всіх процесів, що відбуваються на підприємстві, що веде до поліпшення якості вироблюваної продукції цього підприємства. Ця концепція дає змогу впроваджувати в практику тезу М. Портера про конкурентоспроможність якості, яка базується на поєднанні цінової та нецінової конкурентоспроможності.

Зрозуміло, що у тому вигляді, як концепція постійного удосконалення застосовується на японських підприємствах, на українських підприємствах її застосовувати неможливо – є значна різниця менталітету працівників, принципово різною є інституційна пам'ять, зокрема, ставлення працівників до роботи тощо. Але окремі підсистеми цієї складної за складом концепції можна застосовувати і на українських підприємствах. До таких підсистем належить система «Бережливе виробництво» (Lean Production). По відношенню до виробництва Lean Production означає «виробництво, що очищене від всього зайвого» або «Бережливе виробництво». Звертання уваги саме до цієї підсистеми концепції постійного удосконалення зумовлено високою є затратністю виробництва на українських підприємствах. Затратами і забезпеченням їх відповідності обсягу та організаційно-технічним умовам виробництва, а також вимогам ринку слід займатися системно, постійно і цілеспрямовано. Система «Бережливе виробництво» є саме тим інструментом, з використанням якого можна значно зменшити витрати і суттєво скоротити втрати на українських підприємствах.

Впровадити систему «Бережливе виробництво» можна завдяки значному скороченню або навіть видаленню всіх процесів, що не приносять цінності. До таких належать процеси транспортування, зберігання, очікування, контролю, а також дефекти, зайві рухи, переміщення та інші [3]. Усунення цих процесів з виробництва є достатньо складною справою. Але якщо добитися зменшення частки цих процесів в організації виробництва, можна значно зменшити витрати на виробництво і тим самим – собівартість вироблюваної продукції без втрати її якості.

Система «Бережливе виробництво» передбачає значну увагу до нормування витрати ресурсів, планування їх використання, а також матеріального стимулювання працівників. Не можна говорити про відсутність цих складових на українських підприємствах, але щодо їх застосування у системі «Бережливе виробництво» потрібні відповідні зміни.

Метою статті є розгляд передумов, створення яких є підґрунтям впровадження системи «Бережливе виробництво» на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система «Бережливе виробництво» спроможна принести підприємству значний ефект у вигляді значного скорочення затрат. Але очікувати на такий ефект можна лише тоді, коли на підприємстві підготовлені у комплексі всі необхідні умови, за яких можна систему «Бережливе виробництво» використовувати постійно та безперервно.

Перш за все, потрібно визначити складові системи «Бережливе виробництво» у тому вигляді, як це є придатним до машинобудівних підприємств, а вже виходячи з їх складу – послідовність необхідних дій. Основною складовою системи «Бережливе виробництво» слід визнати сукупність процесів, що відбуваються на підприємстві. Вибір як основного саме процесного підходу зумовлено тим, що будь-який процес, що відбувається, постійно супроводжується свого роду допоміжним процесом – процесом формування затрат. Затрати на підприємстві не формуються самі по собі; їх формування обов'язково супроводжує певний процес. Звичайно, не можна відкидати у формуванні затрат і системний та функціональний підходи. У такому випадку слід виходити з того, що формування затрат супроводжує

функціонування того чи іншого елемента системи або реалізацію тієї чи іншої функції підприємства. Але перевага віддана процесному підходу тому, що у його межах вже склалося поняття процесу (бізнес-процесу), виконано їх систематизацію, закладено основу вивчення формування процесів, тоді як при використанні системного підходу необхідно закласти теоретичне підґрунтя функціонування елементів системи підприємства та її підсистем, а при використанні функціонального підходу те ж саме виконати щодо функцій підприємства та його складових. Тобто надання переваги процесному підходу зумовлено наявністю відповідного підґрунтя – відповідних розробок.

Процес, як категорія управління, тлумачиться як послідовність дій для досягнення цілей, результатів [4, с. 114]. Процесну класифікацію побудовано за досить значною кількістю ознак [4, с. 117], а дослідницьким інструментом загальної теорії процесів і процесної теорії управління є процесний аналіз [4, с. 119]. Саме процесний аналіз надає змогу провести аналіз внутрішніх процесів (їх ідентифікація, визначення класу, типу, характеру, послідовності та взаємодії, встановлення границь). Отже, головною передумовою впровадження системи «Бережливе виробництво» слід вважати виділення сукупності процесів, які складають діяльність підприємства; при цьому до виділення процесів можна підійти з позиції системного, функціонального або процесного підходів. При використанні системного підходу процеси можна виділяти в елементах (або підсистемах) системи; так, можна виділити процеси у таких головних елементах (підсистемах) – виробництві, обслуговуванні виробництва та управлінні. Якщо звернутися до функціонального підходу, то загальні функції підприємства (виробництво, обслуговування, управління та відтворення) функції кожної з них (функції другого порядку [2, с. 86]) можна розглядати як процес виконання однорідних робіт. Якщо ж використовувати процесний підхід, то тоді завдання полягає у виділенні мережі процесів, які, за А. Богдановим, складають сутність організації [1]. Основними процесами на підприємстві вважаються ті, результатом яких є нарощування споживчої вартості, що задовольняє споживачів [4, с. 131]. Саме при перебігу цих процесів і формується переважна більшість затрат. Суворо розмежувати окремі процеси у діяльності підприємства досить складно, і тому з метою відстежування процесів формування затрат можна звернутися до пропонованого М. Портером ланцюга нарощування цінності продукції [6]. Важливість цього підходу полягає у тому, що він дає змогу відділити основну (або операційну) діяльність підприємства, яка передбачає створення продукції, що буде визнана (або не визнана) ринком, від обслуговування цієї основної діяльності. Тобто з використанням цього підходу можна розглянути процес формування затрат на основну діяльність та на її обслуговування.

До інших складових системи «Бережливе виробництво» належать нормування витрат ресурсів, оперативне планування діяльності та матеріальне стимулювання працівників за дотримання заданого рівня затрат або його зниження.

Щодо матеріального стимулювання слід зазначити наступне, використовуючи думки з цього приводу Дж. Пфєффера та Р. Саттона [5].

Системи матеріального заохочення у наш час отримали дуже велике розповсюдження, причому в останні десятиріччя інтенсивність їх використання значно зростає. Розповсюдженість премій, тобто виплат, що зумовлені результатами – як індивідуальними, так і підприємства або організації в цілому – за останні десятиріччя збільшилася повсюди, навіть у державних і некомерційних організаціях.

Система матеріального стимулювання впливає на використання системи «Бережливе виробництво» у трьох основних аспектах.

Система матеріального стимулювання мотивує і інженерно-технічних працівників, і робітників прикладати більше зусиль до досягнення поставлених цілей – це так званий ефект мотивації. Саме на його отримання розраховують при впровадженні різноманітних форм оплати за результатом: люди завжди працюють старанніше, прагнучи отримати більшу винагороду. Інтенсивна мотивація не може суттєво вплинути на здібності працівників, на рівень їх підготовки, вона спроможна спонукати їх прикладати більше зусиль та підвищувати цей рівень. Але мотивація за рахунок матеріальних стимулів ефективна лише у випадку, коли працівники мають інформацію для того, щоб ефективно виконувати свої функції і якщо інші елементи організації праці не перешкоджають цьому. Тобто лише мотивація працівників до додаткових зусиль без реорганізації основних систем (забезпечення робочих місць матеріалами, інструментом, проведення оглядів та ремонту устаткування тощо), створення каналів обміну інформацією, розвитком навичок працівників, підвищення їх кваліфікації, професійного навчання приречена на невдачу – реальний ефект буде значно нижче очікуваного.

Впровадження заходів з підвищення мотивації за рахунок матеріальних стимулів дасть результати лише тоді, коли робочий процес та його результати перебувають під контролем саме тих працівників та робітників, яким обіцяно додаткову винагороду. Але за рахунок тільки індивідуальних зусиль забезпечити значне скорочення або навіть видалення всіх процесів, що не приносять цінності, відповідність затрат у процесах, що є необхідними, певному, заздалегідь визначеному рівню, економію затрат, пошук та використання їх резервів неможливо. Результати впровадження системи «Бережливе виробництво» є наслідком зусиль працівників усього підприємства.

Отже, матеріальне заохочення у системі «Бережливе виробництво» ефективне лише при дотриманні таких посилок: навички, знання та вміння робітників дійсно впливають на зменшення затрат; кінцеві

результати роботи знаходяться під контролем тих працівників, яким пропонуються відповідні премії. Якщо такого немає, результати не контролюються працівниками, результати не залежать від їх зусиль, то ніякі премії не спроможні дати і не дадуть позитивного результату. Так, якщо робітникам виробничих бригад своєчасно не надані матеріали або напівфабрикати з інших виробничих підрозділів або їх якість не відповідає умовам технологічного процесу, то вимагати від цих робітників якісно оброблених або зібраних виробів немає сенсу, навіть за умов обіцяної високої премії вони цього зробити не в змозі.

Крім ефекту мотивації система матеріального стимулювання має ще так званий інформаційний ефект, вона повинна надавати працівникам інформацію про цілі та пріоритети діяльності підприємства. У випадку переходу на систему «Бережливе виробництво» система матеріального стимулювання має орієнтувати працівників підприємства на зменшення витрат або на певний їх рівень. Але при цьому мають бути усунені суперечності, що можуть виникати: затрати мають зменшуватися без втрати якості продукції та процесів, що відбуваються. Система матеріального стимулювання має сигналізувати про істинні наміри керівництва підприємства впровадити систему «Бережливе виробництво». Чітко сформульовані завдання щодо пріоритетів діяльності мають величезне стимулююче значення.

І нарешті позитивний вплив матеріальних стимулів при впровадженні та подальшому використанні системи «Бережливе виробництво» складається в тому, що до цих процесів залучаться потрібні працівники і відсіваяються непридатні. Ефект відбору працівників є не менш важливим для впровадження системи «Бережливе виробництво», ніж ефект мотивації.

Кожен з трьох приведених ефектів має місце при впровадженні системи «Бережливе виробництво», кожен з них має побічні негативні наслідки для ефективності праці тих працівників, кого планується мотивувати, інформувати та залучати. Це означає, що пропаганда матеріального стимулювання як єдиного засобу переходу на систему «Бережливе виробництво» має виконувати лише своє призначення і не більше того. Неадекватні моделі оплати праці мають руйнівний вплив на ефективність діяльності ще й тому, що люди розцінюють оплату своєї праці не просто як її ціну, як винагороду на витрачену працю, але й як оцінку їх цінності – статусу та корисності – для підприємства, як свідчення справедливого ставлення до себе. І статус, і справедливе ставлення значать для людей дуже багато. Тому помилкові сигнали в такій чутливій сфері примушують людей утримуватися від реалізації ідей, надання інформації у спільне використання, можуть призвести до плейності кадрів. І тому від того, наскільки матеріальне стимулювання відповідає особливостям та завданням системи «Бережливе виробництво», залежить успішність переходу на неї.

Отже, другою за послідовністю, але не менш важливою, ніж перша, передумовою впровадження системи «Бережливе виробництво» слід вважати розробку та впровадження виваженої, продуманої, певним чином спрямованої системи матеріального стимулювання. Дж. Пфеффер та Р. Саттон пишуть про психологічний феномен Ч. Хіса: переоцінювання значення зовнішніх по відношенню до роботи чинників, таких як оплата праці і недооцінювати значення внутрішніх чинників, наприклад, можливість приймати самостійні рішення або займатися улюбленою працею [5, с. 183]. У відповідності з цим феноменом не можна не враховувати умови та розмір матеріального заохочення, але не можна сприймати й інші стимули підвищення ефективності праці, так звані моральні, які, тем не менш, не слід сприймати спрощено та вульгарно, як це спостерігалось в нашій країні.

Організація матеріального стимулювання значною мірою залежить від того, яким чином організовано працю робітників. На підприємствах базових галузях промисловості широке розповсюдження отримала колективна форма організації і оплати праці. Так сталося ще з радянських часів. Думається, що колективна форма організації і оплати праці зумовлена, перш за все, особливостями виробництва у металургії, вугільній промисловості, машинобудуванні, у відповідності до яких виконувати технологічний процес виготовлення продукції найзручніше не зусиллями окремого робітника, а колективом робітників. До того ж колективна форма організації і оплати праці спроможна згуртувати працівників, спонукати працівників до висування та впровадження нових ідей, творчості, найбільш повно розкривати свої здібності.

З цієї точки зору доцільно згадати про підрядні форми організації і оплати праці. Вони, як правило, розповсюджені у виробничих підрозділах підприємства і особливо ефективні у технологічно замкнених підрозділах. Основою підряду виробничого підрозділу є домовленість його колективу з керівництвом підприємства про виконання замовлень на певних умовах, до яких належать чітка схема нарахування заробітної плати, матеріального заохочення, нормування (часу, витрат), а також обов'язки керівництва підприємства щодо організації матеріального забезпечення виконання замовлень.

Підрядна форма організації і оплати праці у виробничих підрозділах машинобудівних підприємств отримала широке розповсюдження наприкінці 80-х – початку 90-х років минулого століття внаслідок розвитку бригадної форми організації праці. Її використання дозволило свого часу отримати непогані результати і не тільки у галузі зменшення затрат, але й у соціалізації праці. З переходом до ринкових відносин підрядна форма організації і оплати праці у виробничих підрозділах, як й інші непогані здобутки соціалістичної економіки, була відкинута і незаслужено забута. Але час, що пройшов, показав доцільність розгляду питання повернення до підрядної форми організації і оплати праці у виробничих підрозділах промислових підприємств.

Отже, вибір форми організації і оплати праці у підрозділах підприємства теж слід розглядати як

передумови впровадження системи «Бережливе виробництво» на вітчизняних підприємствах. Від результатів такого вибору багато залежить.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Впровадження системи «Бережливе виробництво» має починатися тільки тоді, коли створені відповідні умови. Деякі з них розглянуті у статті.

Впровадження системи «Бережливе виробництво» на вітчизняних підприємствах має відбуватися за ієрархічним принципом. Це означає, що на кожному рівні управління мають виконуватися певні дії, які у сукупності приведуть до переходу на використання цієї системи, тобто до впровадження системи мають залучатися як фахівці різноманітних управлінських підрозділів, так і безпосередні виконавці – робітники.

Успіх переходу на систему «Бережливе виробництво» значною мірою залежить від нижнього рівня – зусиль безпосередньо робітників, від того, як вони намагатимуться виконувати поставлені оперативні плани, дотримуватися встановлених норм та технології виробництва. Це, у свою чергу, значною мірою залежить від двох чинників: форми організації праці та її стимулювання, задоволення мотивів робітників.

Література

1. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука / Богданов А.А. — М. : Экономика, 1992. — Т. 1. — 323 с.
2. Воронкова А.Э. Современные технологии управления промышленным предприятием : [монография] / А.Э. Воронкова, А.В. Козаченко, С.К. Рамазанов, Л.Е. Хлапенев. — К. : Либра, 2007. — 256 с.
3. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: пер. с англ.; Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. — 473 с. (Серия "Модели менеджмента ведущих корпораций").
4. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием : [монография] / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко, Ю.С. Погорелов и др. — К. : Либра, 2006. — 384 с.
5. Пфеффер Дж. Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса / Дж. Пфеффер, Р. Саттон ; пер. с англ. — М. : Эксмо, 2008. — 384 с.
6. Porter M. Competitive Strategy: New York, Free Press, 1985. — 422 p.

Надійшла 26.05.2009

УДК 334.758

Ю. Я. ВОВК

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті обґрунтовано необхідність дотримання інформаційного підходу до управління знаннями вітчизняних підприємств та запропоновано модель управління знаннями, яка враховує значущість інформаційного забезпечення цього процесу.

The necessity of observance of informative approach to the management of knowledge of domestic enterprises was grounded in the article and a model of knowledge management was offered, which takes into account meaningfulness of the informative providing of this process.

Постановка проблеми. Управління знаннями як специфічна галузь управлінської діяльності останнім часом знаходить відображення у чисельних працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. У науковій літературі пропонується багато підходів до визначення як цього поняття зокрема, так й технологій та методів здійснення відповідного процесу на підприємстві. Окремої уваги потребує дослідження особливостей здійснення управління знаннями на вітчизняних підприємствах, що функціонують в специфічних умовах дефіциту достовірної інформації. Відсутність цілісного погляду на управління знаннями як нову область управлінської діяльності зумовлює значущість наукових розробок в напрямі інтеграції існуючих підходів, із урахуванням особливостей реалізації цього процесу на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективність управління знаннями багато в чому залежить від того, яким чином керівництво підприємства інтерпретує дії в рамках цього процесу. У загальному випадку виділяють два протилежних підходи до управління знаннями [1]:

Персоніфікуючий (інтуїтивістський) підхід – виходить з того, що носіями знань є люди, і головним акцентом в управлінні знаннями є співробітники підприємства, їх мотивація, зв'язки, культура компанії, тоді як технології є просто інфраструктурою. Прихильники цього підходу вважають, що при його використанні значно більше шансів уловити неформалізовані (такі, що не підлягають кодифікації) знання співробітників. Підхід має на увазі безпосереднє спілкування співробітників і передачу знань на зборах і тренінгах, а також створення умов для обміну досвідом. Таким чином, основне завдання управління знаннями відповідно до