

## УРОВНИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Колчина О.А. – студентка, Бессонова Н.Б. – к.т.н., доцент

Всероссийский заочный финансово-экономический институт, Филиал в г. Барнауле

В последние годы в нашей стране усилилась конкурентная борьба. Чтобы выжить, отвоевать свое место под солнцем, выйти на зарубежные рынки организациям необходимо постоянно повышать конкурентоспособность своей продукции. Важнейшим показателем конкурентоспособности является качество продукции, а также результативность и эффективность деятельности по его управлению. Для совершенствования деятельности по управлению качеством, для неуклонного повышения качества продукции необходимо знать, на каком уровне развития находится организация. Поскольку каждый уровень предполагает использование своих инструментов совершенствования деятельности.

Уровень развития организация определяется технологиями, используемыми предприятием, в том числе и технологиями управления. Уровень развития предполагается оценивать по шкале от 0-го уровня до 4-го для российских предприятия (до 6-го для передовых предприятий стран с развитой рыночной экономикой).

Общий уровень развития включает следующие основные компоненты:

- уровень экономического развития предприятия; нулевой уровень соответствует предприятию, которое обеспечивает простое воспроизводство, 4-й – предприятию, для которого доля оборота на одного сотрудника составляет около 60 – 80 тыс. долл./чел. в год; повышение уровня экономического развития – это и главная конечная цель реструктуризации, и показатель ее успеха;

- уровень развития корпоративной культуры;

- уровень технического и технологического развития;

- уровень организационно-управленческого развития.

Уровень организационно-управленческого развития является интегральной экспертной оценкой степени использования технологий планирования, организации и управления базисными бизнес-процессами на предприятии, тех процессов, которые представляют ценность для потребителя.

Можно предложить следующую градацию уровней развития организаций.

Нулевой, несущественный уровень. Полное отсутствие выявленных процессов. Организация даже не осознает, что существует такая проблема, которой стоит заниматься.

Первый, начальный уровень. Имеется уверенность, что организация осознает существование проблемы и то, что ее нужно решать. Тем не менее нет стандартизованных процессов, а есть деятельность, которая выполняется на базе индивидуальной квалификации или методом последовательных приближений. Большинство организационных возможностей для управления отсутствуют.

Второй, повторяемый уровень. Процессы доработаны до стадии, когда одинаковые процедуры могут выполняться различными сотрудниками, получающими одинаковые задания. Нет увязки стандартных процедур, ответственность личностная, не командная. Результат зависит в основном от знаний индивида.

Третий, нормализованный уровень. Процессы стандартизованы, документированы и внедрены, но реальный мониторинг процесса затруднен. Процессы не реорганизованы, а отражают существующую практику.

Четвертый, управляемый уровень. Возможно осуществлять мониторинг и управлять процессами, процессы постоянно совершенствуются. Но инструментальные средства и средства автоматизации используются в ограниченном и фрагментарном виде.

Пятый, оптимизируемый уровень. Процессы доведены до уровня, соответствующему передовому опыту. Информационные системы используются комплексно для автоматизации потоков, создавая возможность для повышения качества процессов и их способности к адаптации.

Анализ уровня развития российских организаций свидетельствуют, что в них используются устаревшие организационно-управленческие технологии, что приводит к тому, что около 50 % предприятия не обладают возможностью развития и нуждаются в санации. Оставшиеся 50 % предприятий сильно различаются по своему уровню развития.

Анализ также показывает, что:

- как технический и технологический, так и управленческий уровни большинства российских предприятий отстают от соответствующего уровня передовых предприятий на мировом рынке;

- отставание по управленческому уровню значительно сильнее, чем по техническому и технологическому: средний уровень для промышленно развитых стран – около 3; средний по странам ЕС (с учетом присоединившихся стран Восточной Европы и Прибалтики) – около 2,5; средний уровень российских предприятия – около 1;

- несоответствие управленческого уровня с техническим и технологическим приводит к негармоничности развития предприятия, что существенно снижает эффективность его работы;

- основные усилия для большинства предприятий необходимо направить на внедрение передовых технологий управления, опирающихся на соответствующие программные продукты;

- такое внедрение не должно увеличивать степень негармоничного развития предприятия, чтобы не усложнить клубок проблем, стоящих перед ними.

Определив уровень развития, можно переходить к внедрению корпоративных систем управления. Каждому уровню развития соответствует свой набор инструментов повышения эффективности менеджмента. Какой смысл пытаться внедрить систему бережливого производства, если в организации не применяется процессный подход?

Итак, для организаций в любом случае необходимо внедрение системы качества. Руководством этому могут служить стандарты ИСО серии 9000. Организация может выбрать и иную модель системы качества.

Нулевой уровень требует создание системы качества для цели ее сертификации, чтобы можно было выйти на рынок.

Для организации первого уровня развития целью создания системы качества кроме ее сертификации является наведение порядка.

Организации второго уровня развития создают системы качества, безусловно, для целей ее сертификации и для повышения эффективности управления.

Для организаций третьего уровня система качества требуется для повышения эффективности управления и снижения себестоимости, сертификация для доступа на рынок находится на последнем месте. И, наконец, у организации четвертого уровня развития система качества создается для повышения эффективности управления и снижения себестоимости. Не преследуется при этом цель сертификации системы качества, поскольку фирма уже доказала свою способность производить продукцию, удовлетворяющую требованиям потребителя.

## ВНЕДРЕНИЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Щербакова Я.В. – студентка, Бессонова Н.Б. – к.т.н., доцент  
Всероссийский заочный финансово-экономический институт, Филиал в г. Барнауле

Для успешного функционирования на рынке предприятиям необходимо создавать системы качества. Это способствует повышению конкурентоспособности.

В настоящее время существует масса моделей систем качества, использование которых повышает способность организации повышать степень удовлетворенности потребителя. Среди них особое место занимает концепция бережливого производства.

«Бережливое производство» означает «сделать больше с меньшими ресурсами». Этот подход требует выявления видов деятельности, не добавляющих ценности, в масштабах всей цепочки ценности и их устранения, чтобы добиться более оперативной реакции на запросы потребителей, снизить запасы, повысить качество и иметь более подготовленных сотрудников. Эта концепция была разработана в Toyota Motor Corporation.

Основными инструментами бережливого производства являются следующие.

- 5S – это пять японских терминов, начинающихся на букву S: сорт, упорядоченность, сияние, стандартизация и поддержка. Правильный «сорт» гарантирует, что каждая единица оборудования на рабочем месте располагается в нужном месте, в противном случае она считается ненужной и удаляется. «Упорядоченность» означает расположение материалов и оборудования таким образом, чтобы их было легко найти и использовать. «Сияние» относится к чистоте рабочего места. «Стандартизация» означает формализованность процедур и приемов, благодаря которым обеспечивается стабильность и гарантируется корректность всех шагов. И наконец, «поддержка» означает, что благодаря подготовке, коммуникациям и организационным структурам процесс реализуется точно.

- Визуальный контроль. Визуальные методы контроля применяются для отслеживания инструментов, деталей и производственных видов деятельности, которые на виду у всех, чтобы каждый мог с первого взгляда легко понять, в каком состоянии находится система в настоящее время, чтобы могли бы быть предприняты немедленные действия в случае необходимости.

- Эффективное расположение и стандартизированная работа. Расположение оборудования и последовательность процессов проектируются так, чтобы выбранный вариант лучше всего соответствовал последовательности операций. Стандартизация отдельных задач и предписываемые методы их выполнения снижают бесполезные перемещения людей и затраты энергии.

- Производство в варианте «тяни». В этой системе (также известной, как канбан, или «точно в срок») поставщики, расположенные в общей цепи выше, не производят свою продукцию до того момента, пока заказчики нижнего звена не дадут им сигнал о том, что их продукция уже необходима.

- Смена креплений за одну минуту. Это относится к быстрой замене оборудования или фиксирующих устройств в станках, благодаря чему на одном и том же оборудовании можно производить множество видов продукции небольшими партиями. Сокращение времени наладки повышает ценность операций и способствует тому, что производственный поток становится более ровным.

- Поддержание общей высокой производительности. Поддержание общей производительности на высоком уровне достигается тем, что оборудование проектируется так, чтобы оно работало и было доступно всегда, когда оно необходимо.

- Проверка источников. Инспекции и контроль за работой операторов процесса гарантируют, что продукт, переходящий на следующий этап производства, соответствует предъявляемым требованиям.

- Постоянное совершенствование.

Принципы концепции бережливого производства внедряются следующим образом. Возглавляет всю работу либо руководитель организации (при небольших ее размерах), либо его заместитель по производству. В любом случае требуется команда, состав которой могут войти как сотрудники организации, так и со стороны. Все члены команды должны быть людьми, готовыми и способными на решительные действия.

Агенту перемен вначале не важно доскональное знание всех методов бережливого производства, но его основы необходимы. За последние годы в нашей стране публикуется достаточно информации на исследуемую тему. Помимо этого организуются семинары, где агенты перемен могут получить первоначальные знания. Фирмы, уже создавшие бережливое производство и продолжающие улучшать свои процессы, как правило, также готовы поделиться своими знаниями. Как показывает практика, потребуются услуги консультанта японского специалиста.

Начинаются преобразования с процесса, уже находящегося в кризисе. После успешного завершения изменений в одном месте можно пригласить владельцев других процессов с целью ознакомиться с процессом преобразований.

Если нет ни одного процесса, испытывающего кризис, к преобразованиям подтолкнет конкурент, уже использующий методы бережливого производства.

Для преобразования необходим тщательный анализ каждой стадии процесса с точки зрения возможности создания ценности для потребителя, готовности (способности выдавать хорошие результаты в любой момент времени), гибкости, правильной производительности. Стадии, которые не добавляют ценности, следует без сожаления ликвидировать. Те стадии, которым недостает воспроизводимости, процента готовности, гибкости, правильной производительности, следует усовершенствовать.

Получив первые видимые результаты в одной критически важной для организации области, необходимо распространять изменения и на другие части потока создания ценности.

Для успешной реализации проекта внедрения принципов бережливого производства, необходимо создать соответствующую организационную структуру. Новая структура организации должна быть сгруппирована вокруг семейства продуктов. За каждый продукт должен отвечать один человек, необходимо создать специальный отдел обучения бережливому производству. Необходимо разработать четкую кадровую политику, согласно которой менеджеры, не готовые воспринимать новые идеи, должны покинуть фирму. В организации должна создаваться атмосфера, в которой небольшие промахи на пути к общей цели не будут считаться преступлением.

По оценке экспертов нынешняя ситуация по развитию и внедрению бережливого производства на российских предприятиях отличается следующими характерными чертами:

- слепое копирование принципов и инструментов, заимствованных у продвинутых зарубежных компаний;
- отсутствие людей, способных создавать бережливое производство;
- отсутствие системы внедрения бережливого производства.

Эти проблемы взаимосвязаны, и их решение сопряжено с изучением собственного производства через развитие способности персонала «видеть» процессы. Причиной же проблем является несколько формальное внедрение процессного подхода в управление организацией, а также отсутствие потоками создания стоимости.