

нансов Украины и определяющий порядок расчета норм запасов материальных ресурсов методом прямого счета по отдельным видам сырья и материалов [7]. Опыт работы предприятий показывает, что управление материальными запасами на основе нормативов не всегда удовлетворяет потребностям предприятий, работающих в условиях рынка и вынужденных оперативно реагировать на изменения спроса, так как не позволяет производить расчет и уточнение показателей, близких к фактическим. В этой ситуации возникает необходимость разработки новых методических подходов и рекомендаций, направленных на применение нормативов производственных ресурсов, рассчитанных с учетом конъюнктуры рынка и нестабильности спроса на продукцию.

Литература

1. Логистика: Уч. Пособие для вузов /Аникин Б.А., Федоров Л.С., Наймарк Ю.Ю. и др. Под ред. Б.А. Аникина; Гос. Академия упр-я им. С. Орджоникидзе. - М.: ИНФРА - М. - 1997. - 327 с.
2. Modern Logistics Management. 1991, xiii, p. 75.
3. «Outsourcing» // Nachr. Aussnhand. - 1994. - №123. - С.1-9. - нем.
4. Making Sense of just-in-time production : A resource – based perspective / Cowton С.J., Vail R.L.// Omega. -1994. - №5. - p.427-441.
5. Перминов С.Б. Концепция «минимализма» в управлении производством и реструктуризация российских предприятий. -М.:ЦЭМИ РАН.-1997.-23с.
6. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебн. Пособие для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Н. Д. Эриашвили; Предисловие проф. П. Ю. Безруких. – 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Аудит, ЮНИТИ. - 1998. - 783 с.
7. Типовий порядок визначення норм запасів товарно-матеріальних цінностей. Загальні положення // Закон і бізнес. - 1993. - № 32.

ГРУППОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ И СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК

ISBN 966-7418-41-3

Чернега О.Б., к.э.н. доц. каф. орг. пр-ва

Рассмотрены вопросы повышения конкурентоспособности предприятий на основе использования групповой модели организации производства.

The questions of the increasing of the competition ability of the enterprises on the base of using of the group model of the organization of the production are viewed.

Главным хозяйствующим субъектом рыночной экономики являются организации, производящие товары или оказывающие услуги. Анализируя основные показатели их деятельности, сходство и различие стратегий, которые они используют, можно оценить процессы, которые протекают в экономике любой страны мира. Именно уровень конкурентоспособности промышленных предприятий, выступающий базой экономического и социального развития, определяет благосостояние населения.

Конкурентоспособность товаров любого предприятия определяется многими составляющими, главными из которых являются качественные характеристики, удовлетворяющие определенные потребности, и цена продукции. Последнее десятилетие, характеризующееся глобальными изменениями в экономике Украины, показало, что отечественный производитель, столкнувшись с острой конкуренцией в результате либерализации торговли, проигрывает борьбу по большинству показателей. Но, несмотря на то, что происходит осознание величины отрыва от лучших фирм мира и того, что он увеличивается с каждым годом, практически не предпринимаются меры по изменению подходов к управлению и организации производства. Недооценка организации производства как ключевого фактора роста эффективности была присуща социалистической экономике, и в настоящее время эта тенденция не преодолена. В то же время, как свидетельствует опыт ведущих японских, американских и западноевропейских предприятий, одним из основополагающих моментов в борьбе за качество и минимизированное по затратам производство является использование новых нестандартных подходов к организации труда сотрудников на основе развития их инициативы и способностей.

Японские менеджеры считают за правило в своей работе добиваться постоянной рационализации производства, которая происходит в рамках комплексной системы управления предприятием.

Концептуальные идеи японцев, среди которых:

- формирование производственной системы как соединения автономных подразделений, отвечающих за конечный результат,
 - гибкое использование рабочей силы и постоянный рост квалификации всех сотрудников,
 - стремление к совершенству,
 - использование инициативы сотрудников в производственных целях,
- в настоящее время широко используются не только в практике этой страны, но и на предприятиях других государств мира.

Австро-американский экономист Йозеф Шумпетер еще в начале 20-го века выделил пять возможных разновидностей комбинаций ресурсов, которые позволяют предприятию обеспечить в будущем значительный запас конкурентоспособности. Это:

- создание нового товара и/или услуги,
- создание нового метода производства,
- открытие нового рынка сбыта,

- применение нового источника или вида сырья,
- введение новых принципов организации производства и деятельности фирмы [1].

Первые четыре комбинации связаны с необходимостью проводить обширные научные, опытно-конструкторские и исследовательские работы, для выполнения которых требуются значительные финансовые средства и продолжительные временные интервалы. Кроме того, как показывает практика, подобные инновационные процессы связаны с высоким риском неполучения требуемого результата, адекватного затраченным усилиям. Поэтому все большее количество руководителей крупных фирм мира, понимая, что ошибки слишком дорого обходятся, делают ставку на производственную стратегию, связанную с совершенствованием организации производства и созданием атмосферы, способствующей активизации и развитию способностей сотрудников. Таким образом, предприятие не пытается противодействовать внешней среде, соглашаясь с ее требованиями, и путем выбора рациональных и соответствующих моменту методов и способов организации протекания производственных процессов воздействует на уровень издержек, качественные параметры продукции и тем самым находит наиболее приемлемый способ удовлетворения потребностей рынка.

Все больших успехов в обеспечении требуемого качества продукции добиваются те предприятия, на которых используют групповую организацию труда. Классическим образцом практического осуществления концепции постоянного совершенства является японская автомобильная компания "Тойота", которая еще в 80-е годы смогла добиться оптимального сочетания высокой производительности труда с высоким качеством. Первые попытки использовать подобную систему организации производства на предприятиях Западной Европы и Америки были неудачными, но в настоящее время уже успешный опыт в практической реализации подобного подхода имеют такие крупные компании, как "Мерседес-Бенц", "Опель", "Фольксваген", "SKF" и др.

Расширение полномочий персонала в 60-е годы было направлено, в первую очередь, на ликвидацию дефицита рабочей силы в отраслях с тяжелыми и монотонными условиями труда, на рост производительности труда и повышение качества. За тридцать лет эволюции этот процесс стал больше соответствовать идеям гуманизации труда, воспитания активного работника на основе внедрения инновационных положений в научную организацию труда. Следует отметить, что в настоящее время в различных странах мира сложились базовые положения, на основании которых происходят изменения. Предприниматели восточно-азиатских стран опираются на чувства коллективизма, на западе пытаются достигнуть целей с помощью создания заинтересованности каждого отдельного работника. Но в любом случае соблюдаются принципы децентрализации принятия решений, расширения полномочий и универсализации труда.

Фирма "Тойота" по праву считается одной из первых, успешно осуществивших переход от технологической и поддетальной специализации к созда-

нию комплексных автономных участков. Обеспечение качества продукции и улучшение параметров работы возлагается как на рабочих, так и на управленческий персонал. Подобная реорганизация на заводах фирмы "Тойота" потребовала длительного подготовительного периода, связанного с внесением изменений в систему коммуникаций и планировки цехов и участков. Эти работы не считаются законченными на сегодняшний день, так как в результате осуществления рационализаторских предложений по-прежнему проводятся преобразования в организации [2].

В начале 90-х годов новый сборочный завод в Германии группы "Мерседес-Бенц" проектировался и строился с расчетом на значительный рост качества продукции с одновременным снижением издержек на производство с помощью перехода на групповую технологию организации труда. Согласно этому проекту, основу коллектива должны составить рабочие группы по 8-10 человек. Они самостоятельно организуют свои рабочие места в пределах отведенного производственного помещения и несут полную ответственность за качество выпускаемой продукции. Выполнение обязательств в отношении качества в сочетании с самостоятельным решением задач оперативного планирования, ремонта оборудования и обеспечения материалами позволяет существенно снизить издержки. Отсутствуют в структуре предприятия участки по исправлению брака, так как, если и возникают в некоторых случаях дефекты, то они устраняются непосредственно на рабочем месте.

Подобные рабочие группы должны комплектоваться только из работников высокой квалификации. Выполнение обширного разнообразного объема работ и многочисленных дополнительных функций, связанных с поддержанием в рабочем состоянии оборудования, привели к необходимости создания центров подготовки персонала.

На предприятиях компании "Мерседес" они получили название «островки обучения». В них проходят дополнительную подготовку новые сотрудники. Работа организована таким образом, чтобы обучаемые поддерживали постоянный контакт с рабочей группой, в которой им предстоит работать в дальнейшем. Одной из важнейших задач считается обучение навыкам работы в «команде» и полной ответственности каждого за работу любого члена рабочей группы.

Подобную организацию производства, направленную на решение проблем качества и постоянное совершенствование производственного процесса, использует и компания "Опель". В 1992 г. в городе Эйзенах было построено новое сборочное производство. Работа организована на принципах распределения персонала по группам (6-8 человек), наличия освобожденного руководителя в каждой группе, ответственности группы за результаты в сочетании с системой поощрения индивидуальных достижений.

Компания "Фольксваген" с целью переноса ответственности за качество непосредственно на производственный уровень также реформирует в последние годы систему производственных отношений. На сборке изделий используется групповая организация работ. Предусматриваются следующие уровни:

рабочие группы (10-12 человек); руководитель группы, работающий вместе с рядовыми сотрудниками; мастер, руководящий двумя группами; руководитель смены на 10-12 мастеров.

Предусмотрена полная ответственность мастера за качество продукции и уровень издержек. В связи с этим он самостоятельно решает вопросы расстановки персонала, его квалификацию, за выполнение всех нормативных требований.

Так как мастер выполняет функции производственного менеджера, то особое внимание уделяется как профессиональной его подготовке, так и умению руководить коллективом и организовывать его на выполнение поставленных задач. В обязанности мастера включается разработка и использование различных способов обеспечения качества изделий [3].

Шведская компания "SKF" – крупнейший в мире изготовитель подшипников – столкнулась в 80-е годы с рядом проблем на рынке своей продукции. Среди них было нарастающее давление со стороны японских производителей, которые выпускали продукции с лучшими качественными показателями, и внутренние трудности, вызванные несвоевременной и сильно запаздывающей реакцией на запросы потребителей в отношении выпуска усовершенствованной продукции, принятия оперативных мер по рекламациям, негибкостью в решении многих производственных и сбытовых проблем.

В начале 90-х годов усиливающаяся конкуренция заставила компанию осуществить ряд мер, направленных на использование концепции тотального подхода к управлению качеством (TQM) на всех своих предприятиях. Основное назначение подобной программы видели в создании новой корпоративной культуры, а также в сокращении "красных денег", т.е. потерь вследствие выпуска и переработки бракованной продукции.

Работа согласно принципам TQM потребовала от руководства компании провести ряд изменений в отношении организации производственного процесса и подготовки персонала.

К концу 1995 года все работники прошли двухдневный курс обучения по качеству. Это обошлось компании в 150 млн. шведских крон. Одновременно было запланировано, что каждый сотрудник обязан потратить 5% своего рабочего времени на дальнейшее обучение на специализированных курсах. Таким образом предполагается обеспечить работников объемом знаний и умений, который на определенном этапе позволит им самостоятельно заниматься вопросами повышения качества на своем рабочем месте или в своей производственной группе [4].

Уже сейчас отчетность компании зафиксировала, что поступательное движение, направленное на более полное удовлетворение потребителей на основе высокого качества, привело к сокращению времени создания продукции более, чем на 50%, количество рекламаций снизилось на 30% [4].

Длительный поиск оптимального направления организации производственного процесса привел компанию SKF к необходимости использовать групповую технологию, которая получила название концепции "канала". Суть данного подхода заключается в том, что завод делится на отдельные "каналы". "Канал" состоит из 10-30 человек, и в его рамках выполняются все технологические процессы, начиная с переработки сырья и заканчивая упаковкой готовых изделий. Обеспечение качества возлагается на всех участников работ, и ответственность за их выполнение в полном соответствии с нормативно-технической документацией несут все сотрудники. Как отмечают высшие менеджеры предприятия, подобная организация стала отправным пунктом в осуществлении работы по дальнейшему улучшению работы на основании предложений по рационализации.

Пока не достигнута одна из поставленных целей, заключающаяся в решении вопросов свободной самозамены работников в рамках отдельного "канала" в случае производственной необходимости. Еще не зафиксирован такой уровень квалификации работников, при котором любой из них мог бы выполнять работу соседа.

Своей следующей задачей компания считает внедрение принципов концепции TQM и групповой организации работ на всех заводах мира, маркирующих свою продукцию знаком "SKF". Директор по качеству г-н Ремберг по этому поводу подчеркивает, что итогом работы в направлении улучшения всех показателей деятельности должна стать простая маркировка изделий "Сделано в SKF", вместо сегодняшних "SKF. Сделано в Индии" или "SKF. Сделано в Германии».

Как показал опыт работы многих предприятий, групповая организация работ постепенно приводит к трансформации действующих на предприятии систем управления персоналом. Особенно значительные изменения связаны с аттестацией и оценкой производственных подразделений, с глобальными преобразованиями в сфере оплаты и стимулирования труда и в решении вопросов должностного продвижения.

Принципы групповой работы предполагают, что необходимо отказаться от оценки индивидуальных способностей и трудового вклада каждого члена «ячейки». Только в этом случае возможна коллективная ответственность за результаты труда. Поэтому наиболее перспективным и практически апробированным на ряде предприятий мира становится подход, при котором осуществляется максимальное поощрение таких индивидуальных качеств, как квалификация и знания в сочетании с многоплановыми и разносторонними формами коллективного поощрения. В том случае, если производственные «ячейки» действуют в соответствии с принципами малозатратного производства, то, кроме показателей качества, обязательно подлежат премированию результаты по экономии ресурсов и выполнению заказов в полном соответствии с графиком поставки. Все шире используются разнообразные формы дополнительного поощрения, которые работник выбирает самостоятельно в соответ-

ствии со своими потребностями в данный момент времени. Это может быть оплата обучения, отпуска, детского сада, дополнительных медицинских услуг или денежные надбавки.

Групповая организация производства является важнейшей частью стратегии предприятия, направленной на повышение конкурентоспособности продукции на основе мобилизации внутренних ресурсов и использования резервов повышения производительности труда и снижения издержек.

Решение рабочими группами всего спектра производственных задач, начиная с вопросов планирования, распределения обязанностей, учета и анализа расходов, содержания и ремонта оборудования, улучшения качества производимой продукции, позволяют говорить о практическом воплощении основных постулатов концепции повышения качества производственной жизни сотрудников.

Сочетание общефирменной централизованной политики и децентрализованного принятия решений на отдельных рабочих местах дает поразительные результаты.

Например, в 1998 г. немецкая компания "Flender", производящая машиностроительное оборудование, столкнулась с необходимостью закрытия цеха по производству мелких деталей, в котором работало 40 человек. Себестоимость производства в этом цехе была на 40% выше, чем у поставщиков. Принятое решение о ликвидации было доведено до работников данного цеха с предоставлением возможности реорганизовать производственный процесс так, чтобы коренным образом уменьшить затраты. Через два месяца в результате значительных изменений в организации производства и стимулировании труда себестоимость снизилась на 60%. В настоящее время используемые формы и условия оплаты труда находятся в рамках тарифного соглашения, поставки материалов осуществляются по принципу «точно вовремя», оценивается не отдельная производительность работника, а совместная производительность бригады, премирование осуществляется по результатам выполнения всего заказа и поощряется в целом весь цех. Достигнутые результаты позволили запланировать увеличение численности до 52 человек, мелкие детали будут производиться не только для собственных нужд, но и на заказ.

Все большее число специалистов во вопросам качества из разных стран мира подчеркивают, что обеспечение высоких качественных характеристик даже на безупречном в технологическом плане оборудовании невозможно без осуществления постоянно действующих программ по совершенствованию работы персонала. Базой такой работы является обеспечение возможности постоянного обучения и самоподготовки, а также ориентация на выполнение работы качественно с первого раза, направленность всех начинаний и конкретных действий на выполнение требований потребителя, фундаментальный подход к решению вопросов постоянного усовершенствования, активная групповая работа.

В конце 80-х годов Американским обществом по контролю качества было проведено подробное интервьюирование 20 компаний, ассоциируемых с высоким качеством, которое подтвердило мнение о том, что на них перво-

степенное внимание уделяется совершенствованию организации производства и управлению человеческими ресурсами. Форд сформулировал свои взгляды следующим образом: «Все стратегические характеристики работы компании – улучшение качества, удовлетворение интересов потребителя, снижение затрат, увеличение доли рынка, внедрение новшеств – имеют одну общую доминанту: они все зависят от способностей, квалификации и чувства ответственности работников. Люди – наш самый главный ресурс».

Организация работ по методу создания малых рабочих групп возможна не только в материальном производстве. Все больше этот подход начинает использоваться в области услуг. Подобная организация работ дает наилучшие результаты, например, при использовании ее при оформлении заказов, что позволяет в ряде случаев сократить сроки обработки от нескольких недель до одного-двух часов в сочетании с существенным снижением количества ошибок.

Таким образом, в последние десятилетия происходят значительные изменения в организации производства, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия, которые заключаются в:

- отказе от принципов классического конвейерного производства с его глубокой специализацией производственных процессов и жестко связанными друг с другом рабочими местами;
- выделении рабочей группы (10-20 человек), наделенных полной самостоятельностью в организации производства и несущих полную ответственность за результаты работы;
- самостоятельном решении группой задач оперативного планирования, ремонта оборудования и обеспечения материалами, что приводит к значительному сокращению издержек;
- возрастании требований к квалификации сотрудников, в связи с чем на предприятиях обычно создаются центры подготовки персонала;
- в возложении ответственности за качество продукции и уровень издержек в некоторых случаях на мастера, в других случаях на весь коллектив;
- серьезной трансформации в сфере оплаты труда и его стимулирования, причем наиболее перспективным признается подход, основанный на максимальном поощрении квалификации и опыта в сочетании с коллективными формами поощрения;
- распространении подобных способов организации производства на сферу услуг.

В практике украинских предприятий использовались различные методы работы, направленные на повышение эффективности деятельности. Бригадный подряд, рационализаторское движение, кружки качества, рабочие с правом собственного клейма – эти способы активизации деятельности персонала были прекрасными начинаниями, которые, однако, скоро приобретали формальный характер и не давали желаемого результата.

Поэтому сегодняшнее развитие должно ориентироваться на использование собственного опыта с внесением значительных корректив, направленных

на стимулирование сотрудников и на использование чужой практики, которая уже дала плоды.

Литература

1. А.Ю.Юданов. Конкуренция: теория и практика. - М.: ГНОМ-ПРЕСС. - 1998. - 384 с.
2. Монден Я. «Тойота»: методы эффективного управления. Сокр. пер. с англ./ Научн. ред. А.Р.Бенедиктов, - М.: Экономика. - 1989. - 288 с.
3. Й. Хентце, А. Каммель. Минимизированное по ресурсам производство: европейский опыт. - Проблемы теории и практики управления. - 1994. - №3. - С.90-94.
4. Концепция «канала» в SKF. Стандарты и качество. -1997. -№ 2. -С.50.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РАЦИОНАЛЬНОЙ МЕТОДИКИ ПОИСКОВ ЗАЛЕЖЕЙ УГЛЕВОДОРОДОВ

ISBN 966-7418-41-3

Масленко Ю.В., к.э.н., доц. каф. экономики и маркетинга;
Костенко Д.Т., инженер

В данной статье приводится экономическое обоснование рациональной методики решения поисково-разведочных работ на нефть и газ путём комплексирования геофизических методов.

The rational methodics of the prospecting task's solution, concerned oil and gas by means of the geophysical methods complex employment submit for the consideration in this article. The geological economic effectiveness of the approach and its advantages compared to the standard method is introduced here.

Горючие полезные ископаемые – нефть, газ, каменный уголь – издавна являются основными источниками энергии. Не утратили они своего значения и в наши дни.

Потребности промышленности Украины в этих видах сырья, особенно нефти и газа, удовлетворяются весьма неполно. Промышленность Украины в собственной добыче нефти удовлетворяется на 12%, газа – 22%, несмотря на то, что по запасам нефти Украина занимает четвертое, а газа – третье место в Европе. Уровень добычи углеводородного сырья в Украине значительно ниже, чем в других странах Европы с близкими к ней запасами. Падение уровня добычи углеводородов связано, в основном, с исчерпанием средних, легкодоступных месторождений. Их интенсивная эксплуатация за последние 25-30 лет привела к значительным потерям сырья в недрах и к преждевременному истощению за-