

7. Kopytov E., Greenglaz L. Modeling of two strategies in inventory control system with random lead time and demand // Computer Modeling and New Technologies. - 2007. - №1 p. 21-30.
 8. Moore J. Decision modeling with MS Excel. - N.Y.: Prentice Hall, 2004. – 1024 p.

УДК 65.011

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РОБІТНИКІВ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ LEAN ВИРОБНИЦТВА

Дорошкевич Д.В., канд. екон. наук

Вступ. Концепція Lean виробництва - бережливого виробництва - впроваджується на кращих світових підприємствах протягом багатьох років. Основна ідея Lean полягає в наступному: необхідно ліквідувати дії, які займають час, але не формують цінності. Також це побудова умов, за яких процеси, що залишилися та формують цінність, створюють безперервний потік, який отримує споживач.

Актуальність. Засновник цієї теорії Тайіті Оно довів її ефективність ще в другій половині минулого століття на прикладі компанії Toyota, яка й до сьогодні залишається флагманом економного виробництва при стабільно високій якості товарів. Успіх компанії Toyota спрямував увагу керівників підприємств з дискретним виробництвом на можливість застосування Lean виробництва, і перш за все в галузі автомобілебудування. Концепція також була адаптована до умов безперервного виробництва, для застосування в торгівлі, сфері послуг, комунальних підприємствах, збройних силах, державному секторі, охороні здоров'я. Найбільшою проблемою при впровадженні Lean виробництва є соціальний фактор, який виявляється в несприйнятті нововведень, запровадженні навчання, нереалізованості потенціалу співробітників.

Зміст роботи. Метою Lean виробництва є створення цінності для споживача. З точки зору кінцевого споживача будь-який продукт або послуга набувають цінності тільки в момент безпосередньої роботи з ними. Споживач не бажає сплачувати за простої, надлишкове складування, брак, зайвий контроль або за занадто довгий виробничий цикл продукту. Проте всі ці витрати закладаються в собівартість. Тому першим акцентом Lean є усунення втрат під час виробництва товару або надання послуг, які споживають ресурси, не створюючи при цьому цінності. Такий вид втрат японці називають "муда", і вони підлягають обов'язковому усуненню.

За загальноприйнятою класифікацією існує сім видів втрат, які показані на рис.1:

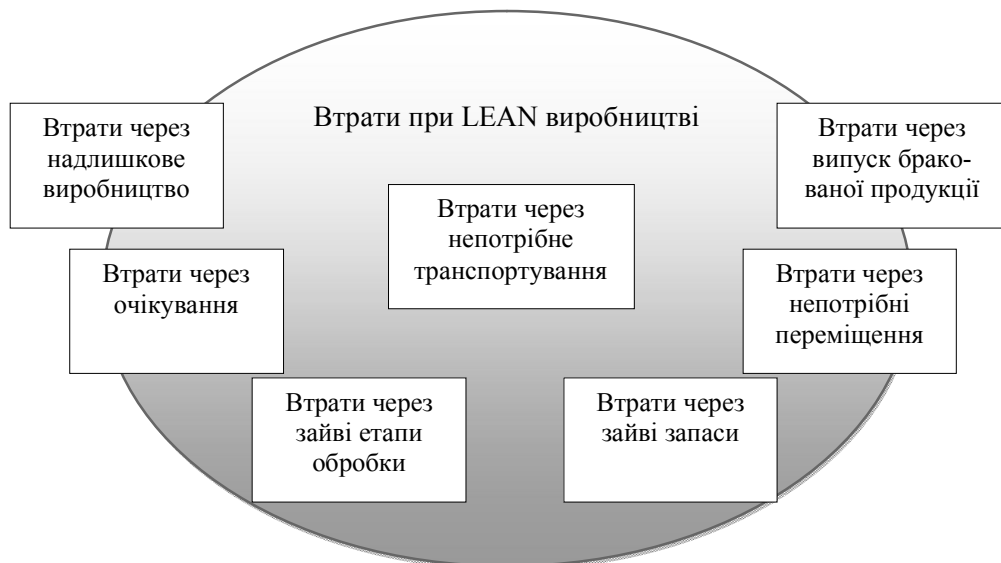


Рис. 1 – Класифікація втрат при LEAN виробництві

Вчені Джефрі Лейкер, Джим Вумек та Деніел Джонсон [1] вказали на восьмий вид втрат- нереалізований творчий потенціал співробітників. Ця втрата є комплексною і складається з таких факторів:

0. втрата часу співробітників;
1. втрата ідей робітників;
2. втрата навичок у людей;
3. втрата можливостей по підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня;
4. неухвалене відношення керівництва до ідей робітників (ігнорування, відсутність часу на вислуховування, несприйняття інформації, зневажливе відношення до людей).

Для нівелювання нереалізованого творчого потенціалу можна використати такий інструмент, як кайдзен. Назва цієї японської філософії перекладається як «поліпшення (від кай – зміна, та зен (цен) – добре) [2]. Якщо застосовувати цей термін до управління та культури бізнесу він традиційно означає процес безперервного та постійного покращення, який стає можливим завдяки активній участі всіх співробітників компанії в тому, що вона робить, і в тому, як вона це робить. Поняття «кайзен» дуже велике – воно означає вдосконалення як в особистому, сімейному, суспільному житті людини, так і в його трудовій діяльності. Коли термін «кайзен» використовують по відношенню до діяльності людини на його робочому місці, мають на увазі процес постійного покращання, в який залучаються всі співробітники компанії – від топ-менеджера до простого робітника. Метою кайзен є вдосконалення діяльності компанії або її окремих підрозділів з допомогою внутрішніх резервів, без залучення великих інвестицій ззовні. Ключова концепція кайзен – все повинно постійно переглядатися. Як наслідок – зміни не повинні бути масштабними, це повинні бути невеликі постійні модифікації. Це дозволить гарантувати, що компанія використовує найсучасніші методи та забезпечує найкращу можливу якість продукту або послуги. На практиці впровадження кайдзен в тому числі означає внесення співробітниками пропозицій з покращення діяльності. Ці пропозиції вносяться у письмовому вигляді і поділяються на наступні підгрупи:

- пропозиції з покращення загальної діяльності підприємства;
- пропозиції з поліпшення роботи сумісних відділів/цехів, тобто тих, з якими конкретний робітник перетинається по виробничій діяльності;
- пропозиції з покращення діяльності відділу/цеху, в якому працює робітник.

Спеціальна комісія регулярно вивчає пропозиції і впроваджує вдалі ідеї. За внесення гарних пропозицій впроваджується моральне та матеріальне стимулювання діяльності.

Іншим інструментом попередження інтелектуальної втрати є акцент на навчання співробітників. При цьому підвищувати освітній рівень можна за трьома напрямками:

- 1)Підвищення рівня загальної освіти
- 2)Підвищення рівня професійної освіти
- 3)Набуття знань по Lean виробництву.

До підвищення рівня загальної освіти відносяться ті галузі знань, які не мають прямих перетинів з професійною діяльністю робітників. Загальний розвиток, організація освітніх заходів сприяють як зростанню інтелектуального рівня, так і дозволяють генерувати ідеї з поліпшення роботи підприємства. Практика показує, що такий опосередкований вплив підвищення загально-освітнього рівня стимулює генерацію вдалих ідей та дозволяє більш швидко та якісно сприйняти ідеї бережливого виробництва.

Підвищення рівня професійної освіти відбувається за рахунок сучасних підходів до підготовки та перепідготовки всіх робітників, включаючи керівників, з метою кращого використання можливостей кожного з них. Розвиток інформаційних систем та технологій, перехід на максимально автоматизоване виробництво вимагають від працівників нових вмінь та знань, щоб встигати за змінами в матеріалах, методах, конструкціях виробів, обладнанні, технології, функціях та методах обслуговування. Навчання повинно бути як частиною робочого процесу, так і виробництва. Прискорення та розповсюдження покращань є результатом навчання. Проте багато менеджерів розглядають навчання, як непродуктивні інвестиції: якщо виникають фінансові проблеми, то скорочують саме їх. Це помилкове рішення, тому що вартість навчання зазвичай складає лише невеликий процент серед загальних витрат на робітника впродовж місяців та років. Таким чином ця сума є мізерною у порівнянні з потенціальними вигодами компанії, які вона отримує від того, що робітник буде вірно розуміти і виконувати свою роботу. Логічним наслідком є мінімізація втрат і збільшення прибутку підприємства.

Набуття знань по LEAN виробництву переважним чином здійснюється через навчання на спеціалізованих курсах і програмах з бережливого методу управління організацією. На жаль, вітчизняні університети не пропонують відповідних програм. Тому єдиним шляхом залишається шлях проходження тренінгів. Важливим є залучення абсолютно всіх працівників підприємства без виключень. Найкращий ефект від впровадження LEAN виробництва помітний тоді, коли в колективі

існує розуміння необхідності змін та ефекту, який очікується. Тому при недостатньому розумінні робітниками основ бережливого виробництва рекомендується повторне проходження курсу. При цьому процес навчання вважається постійним через культивування думки про необхідність самостійного розвитку.

Враховуючи викладені вище тези, приходимо до думки, що для розкриття потенціалу робітників варто застосовувати ще один інструмент - принципи Демінга. Більшість з них носять важливу соціо-культурну, мотиваційну або стимулюючу саморозвиток та самодисципліну складову.

Окремої уваги потребує принцип "Введіть у практику лідерство" [3], який дозволяє зменшити втрати пов'язані з неуважним відношенням керівництва до ідей робітників. Згідно з ним лідер з більшою відповідальністю не може давати накази лідеру з меншою відповідальністю. Він може лише допомогти йому зрозуміти, як потрібно діяти, як вирішити проблеми, які з'явилися. Впровадження лідерства не означає повної відсутності адміністративних методів. Залишаються накази, але їх мета змінюється – це вже не вимога конкретних дій, а констатація досягнутого консенсусу про шляхи та методи вирішення проблеми.

Серед характерних рис лідера, направлених на мінімізацію втрат, слід виокремити такі:

– Створення атмосфери в колективі, яка спричиняє радість. До цієї риси відносяться такі конкретні дії, як оптимізація освіти, вдосконалення навичок та здібностей кожного працівника; допомога по вдосконаленню особистості, що означає пошук такої роботи, яка буде цікавою конкретному робітнику та буде реалізувати його можливості.

– Лідер має бути для своїх колег тренером та радником, але не суддею.

– Створення атмосфери безпеки та довіри: лідер не критикує, не підвищує тон. Він розуміє, що причин негативних дій робітників може бути багато, і серед них - відсутність необхідних знань та навичок, дефекти управлінської системи або особисті проблеми. Він дає шанс виправитись і допомагає в цьому.

– Лідер слухає і вчиться. Повага до підлеглих, розуміння того, що колеги можуть володіти більшими знаннями в певній галузі, дозволяють йому підвищити свій інтелектуальний горизонт та спонукати до цього інших.

Досвід впровадження LEAN-філософії на підприємствах показує, що ігнорувати восьмий вид втрат - нереалізований творчий потенціал співробітників - дуже ризиковано. Це пов'язано з тим, що головним рушієм цього інноваційного напрямку покращення виробництва є звичайні робітники.

Висновок. Активність, ефективна комунікація, атмосфера довіри та безпеки, самодисципліна, та можливість отримання інтелектуального розвитку стимулюють сприйняття та впровадження LEAN-філософії на підприємствах. Для реалізації потенціалу робітників варто застосовувати кайдзен-інструменти, а також принципи Демінга. Але основним фактором залишається навчання, якому слід приділяти особливу увагу.

Література:

1. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципів менеджмента ведучей компанії мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. - 4-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 402 с. - (Серия "Модели менеджмента ведущих корпораций")

2. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; Пер. С англ. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 276 с. - (Серия "Модели менеджмента ведущих корпораций")

3. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н. Фидельман, С.В. Дедиков, Ю.П. Адлер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 186 с. – (Серия – «Модели менеджмента ведущих российских компаний»)

УДК 336.741:339

ЕВОЛЮЦІЯ ГРОШЕЙ ЯК НАСЛІДОК РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ У КРАЇНАХ СВІТУ

*Дулеба Н. В., кандидат економічних наук
Безрук Ю. І.*

Постановка проблеми. Своєю загадковістю гроші та їх походження завжди хвилювали багатьох людей. Гроші виникли так давно, що й на сьогодні цей процес викликає чисельні перекази і легенди. Дату виникнення грошей ніхто конкретно не скаже. Безперечно одне: гроші заявляють про