

РУБРИКА НА ЗАМЕТКУ РУКОВОДИТЕЛЮ

ОБМЕН ОПЫТОМ

НОВОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ ПЛЮС НЕЗАСЛУЖЕННО ЗАБЫТОЕ СТАРОЕ

Суков Геннадий Сергеевич, кандидат экономических наук,
Председатель правления ПАО НКМЗ

Бывшев Александр Павлович, кандидат технических наук,
профессор кафедры менеджмента КЭГИ

Несколько перефразированная поговорка, вынесенная в заглавие данной статьи, в полной мере отражает суть проблемы широкого применения интегрированной концепции «Бережливое производство» (Lean manufacturing) и функционально-стоимостного анализа (ФСА/ФСУ) — как эффективных, дополняющих друг друга систем ресурсосбережения, нахождения и снижения затрат до, во время и после создания и доставки продукции предприятием заказчику.

Переход к системе рыночных отношений в корне изменил критерий «выгодности» производства продукции (оказания услуг). Сейчас объемы выпуска продукции определяются привлекательностью ее для потребителей по своему качеству и цене. Поэтому в новых условиях важно радикальным образом изменить отношение к методам и подходам хозяйствования на предприятиях (в организациях) на основе побуждения отечественных производителей к продуктивной деятельности, усилению их заинтересованности в минимизации затрат на выпускаемую продукцию и создания долговременной ценности для потребителя этой продукции.

Интеграция Украины в мировую экономическую систему не может состояться, если отечественные предприятия не выйдут на высокое, на уровне мировых стандартов, качество выпускаемой продукции, не обеспечат исключительность их ценностных характеристик, низкую стоимость, а, следовательно, и высокую конкурентоспособность на мировом рынке.

Приведенный выше симбиоз двух направлений в работе предприятия является важнейшим методическим инструментарием практической реализации задач, стоящих перед руководством ПАО НКМЗ. В этом плане на предприятии широко развернута работа по внедрению важнейших систем бережливого производства, а именно: «Рациональная организация рабочих мест (рабочего окружения) — 5S», «Всеобщее производительное обслуживание оборудования — ТРМ» и «Пять принципов создания долговременной ценности для потребителя». Этому предшествовала большая подготовительная работа, начиная с цикла лекций по бережливому производству, проведенных для руководителей предприятия президентом ПАО НКМЗ доктором экономических наук Г. М. Скударем, дальнейшее тиражирование



Рис. 1

методических материалов по этому направлению для цехов и служб предприятия, постоянное обучение мастеров, технологов, конструкторов, экономистов основам бережливого производства. Такой подход позволил получить хорошие результаты: ликвидировать захламленность цеховых территорий, за рациональную организацию которых отвечают созданные в цехах рабочие группы, а эффективность их работы отражается ежемесячно на цеховых стендах по пятибалльной системе.

Наметились первые шаги по реализации второй очень важной системы бережливого производства — ТРМ, которая дает возможность перейти от профилактического обслуживания оборудования ко всеобщему производственному обслуживанию, тем самым намечаются эффективные пути взаимосвязанной работы технологических и ремонтных служб предприятия.

Наиболее сложной системой бережливого производства является создание долговременной ценности для потребителя, так как в понятие «ценность» потребитель включает следующие критерии: качество продукции, приемлемую для него цену и соблюдение сроков поставки, оговоренных в контракте. Если рассматривать бережливое производство как процесс, протекающий в пространстве и во времени, тогда важнейшей составляющей этого процесса является функционально-стоимостный анализ (ФСА/ФСУ), незаслуженно забытый метод, с помощью которого преодолевается одно из самых главных противоречий производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия: как при минимальных затратах на создание продукции сделать ее конкурентоспособной на мировом рынке.



Рис. 2

Необходимо отметить, что становление и развитие ФСА/ФСУ было начато еще в начале 50-х годов прошлого столетия и первые успешные шаги были сделаны в электротехнической промышленности (General Electric, США), однако существующая в то время в нашей стране планово-распределительная экономика не способствовала широкому применению этой системы методов на предприятиях и в организациях.

В Украине наиболее весомый вклад в развитие теории и практики ФСА/ФСУ был внесен фирмой «АСТОС» (Анализ и синтез технических и организационных систем, г. Киев), руководимой талантливым специалистом-аналитиком Голибардовым Е. И., который адаптировал к условиям отечественных предприятий и организаций тогда еще чуждую нам методологию американского экономиста Лоуренса Д. Майлса, получившую название Value Analysis (анализ

стоимости). В результате украинские предприятия и организации все же взяли на вооружение систему методов функционально-стоимостного анализа. Бесспорным лидером среди них был и является сейчас Новокраматорский машиностроительный завод, где разработан, апробирован и с успехом применяется комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание необходимых условий по широкому внедрению ФСА/ФСУ в различных сферах производственно-хозяйственной деятельности. Важно отметить, что этому в значительной мере способствует успешное управление продуманной, научно обоснованной стратегией развития этого направления, глубокой убежденностью работников в эффективности ФСА/ФСУ и рассмотрением его как важнейшего элемента в реализации дерзкой цели НКМЗ — стать равным среди лучших на мировом промышленном рынке, производить лучшее и лучше.

В экономическом механизме хозяйственной деятельности предприятий (организаций) в режиме рыночных отношений и предельно экономного расходования всех видов ресурсов, первостепенное значение приобретает создание на предприятиях системы мониторинга издержек производства, обеспечивающей возможность не только выявить затраты с помощью ФСА/ФСУ, но и управлять этим процессом с целью достижения запланированных стратегических целей развития предприятия.

В этом плане функционально-стоимостный анализ должен носить управленческий характер, т. е. должен быть органически связан с функционально-стоимостным управлением (ФСУ) и в контексте с интегрированной системой «Бережливое производство». Такое сочетание, получившее название «ФСА/ФСУ плюс бережливое производство», дает возможность анализировать организационные структуры управления; собственно процесс принятия

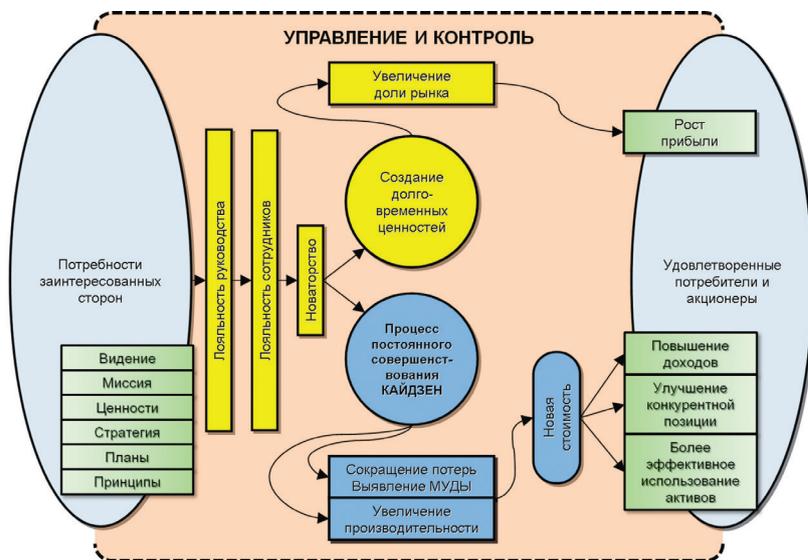
управленческого решения, процесс выполнения традиционных функций менеджмента (планирование, координация, мотивация, контроль и регулирование), а также анализировать информационные потоки создания долговременной ценности (документооборот, новые конструкторские и технологические разработки) как отражение технологии выполнения всех управленческих функций.

В последние годы передовые предприятия и организации особое внимание стали уделять управлению знаниями, включающему организационные процессы, в которых осуществляется комбинация обработки данных, информации и знаний посредством информационных технологий наряду с развитием творческих и профессиональных способностей сотрудников. Поэтому, на самом деле, управление знаниями — это управление ценностными характеристиками персонала в контексте наращивания интеллектуального потенциала предприятия. Практические шаги в этом направлении сделаны в ПАО НКМЗ, где на основе системы «ФСА/ФСУ плюс Бережливое производство» проводится широкое корпоративное обучение, групповая работа специалистов, передача знаний молодым работникам, пришедшим на предприятие. Руководители и работники завода глубоко осознают, что данное направление

работ должно развиваться в соответствии с бизнес-моделями и общей стратегией НКМЗ, а также с учетом сложности и многоплановости управления знаниями. На этой основе развивается идея наращивания человеческого капитала, т. е. совокупности образования и природных талантов работников, их квалификации и опыта. Поэтому учиться быстрее и качественней своих конкурентов становится главным преимуществом перед ними в завоевании рыночных позиций в мировом бизнесе. Наметившиеся тенденции инновационного развития, управления этими процессами коренным образом изменяют традиционный подход, характерный для индустриальной экономики XX века, на экономику, основанную на знаниях, которая будет доминировать в XXI веке.

Основные тенденции развития и широкого применения на предприятиях (в организациях) Украины лежат в области глубоких перемен в экономике и управлении. Однако сейчас уже становится ясным, что без, к сожалению, многими забытого полезного опыта не может быть создана новая эффективная система управления.

Ниже на рис. 4 приведена концептуальная модель создания долговременной ценности, разработанная в ПАО НКМЗ с учетом специфики внедрения интегрированной концепции «Бережливое производство», где наряду с новыми понятиями, такими как «кайзен» — постоянное, непрерывное совершенствование производства, «муда» — деятельность, в процессе которой потребляются ресурсы, но не создаются ценности (т. е. потери), приведены и такие традиционные понятия как «ФСА/ФСУ», «новаторство», «увеличение производительности», «планы», «стратегия».



Модель создания долговременной ценности

Рис. 4

В заключение следует отметить, что в широком классе понятий науки управления, в том числе и понятии «ФСА/ФСУ плюс Бережливое производство», обязательно есть вопросы, ответить на которые удастся, только расширив сам этот класс. Так гласит теорема Геделя.



Рис. 3