

промышленность. Одновременно, начался вывоз капитала из отраслей новой индустриальной специализации Японии с целью обеспечения необходимыми ресурсами национальной промышленности (новыми технологиями, квалифицированной рабочей силой, научно-исследовательскими мощностями).

По данным Центра ООН по ТНК, в 2003 г. Япония перешла к активной программе привлечения ПИИ. Это во многом связано с тем, что в японской экономике в течении последних нескольких лет наблюдался экономический спад, и японское правительство рассматривает ПИИ как важный фактор экономического роста. Основной целью новой политики привлечения ПИИ в Японии является удвоение в течение 3-5 лет общего объема накопленных ПИИ. В основе политики японского правительства 5 приоритетов: информационная поддержка притока ПИИ в страну, улучшение деловой среды, упрощение административных процедур, улучшение условий жизни для иностранных сотрудников зарубежных корпораций, развитие инфраструктуры. Основным направлением реформирования политики привлечения иностранных инвестиций является упрощение процедуры реализации сделок по слияниям и поглощениям.

Таким образом, роль транснационализации капитала в реструктуризации национальной экономики сводится к следующему: зарубежные инвестиции одних отраслей, по мере снижения в них производства, приводят к высвобождению экономических ресурсов, которые затем используются для развития производства в отраслях новой специализации страны. Активная транснационализация экономики, которая сопровождается вывозом капитала за рубеж, обеспечивает устойчивый приток в страну доходов от инвестиций и формирование каналов экспорта продукции.

УДК 338.24

## КОНЦЕПЦИЯ «LEAN MANAGEMENT»<sup>1</sup>

И. Май

АСЕСОР Школа Общественных Служб г. Вроцлав, Польша

Lean management, подобно тому как *reengineering*, *benchmarking* либо *outsourcing*, зачисляются к группе новых концепций управления. Лин менеджмент это „урезанное” или „сокращенное” управление. Сама концепция носит американское название, однако ее происхождение – японское. Точнее говоря *lean management* имеет свой источник в концепции *lean production* (*бережливое производство*), которая впервые начала применяться в японском автомобильном концерне Toyota, заведующим отделом производства этого концерна – Ohno. Перед этой, известной сегодня во всем мире, автомобильной корпорацией появился вопрос недостатка ресурсов. Было найдено решение, которое почти сразу начало применяться и другими японскими производителями автомобилей. Оно заключалось, в общих чертах, в значительном сокращении ресурсов необходимых для производства: человеческих, площади, инвестиционных, времени и др.

J. P. Womack, D. Jones и D. Roos, в их известной книге *Вторая революция в автомобильной промышленности*, глубоко<sup>2</sup> исследовали причины появления новой концепции и ее последствия для японской автомобильной промышленности, а также для этой отрасли в общемировом масштабе. Распространение концепции *lean management* привело к тому, что японские производители нуждались уже только в половине производственной площади, рабочей силы, времени необходимого для сборки, времени для научных исследований и

<sup>1</sup> лин менеджмент – lean management

<sup>2</sup> по мнению авторов!

развития, материальных ресурсов и др. по сравнению с конкурентами в Соединенных Штатах и Западной Европе. Добавочным эффектом применения этой концепции стало повышение качества конечного продукта.

*Lean management* можем определить следующим образом:

- лин менеджмент – урезанное (сокращенное) управление, впервые применяемое японской автомобильной промышленностью, вынужденной сократить издержки из-за плохого экономического положения и ужесточающейся конкуренции;
- оборот „лин менеджмент” обозначает действия для „похудения” всего предприятия;
- в результате устранения лишних уровней управления происходит рационализация коммуникации на предприятии;
- сокращенное (бережливое) управление относится не только к автомобильной промышленности, оно применительно ко всем другим отраслям экономики;
- лин менеджмент заставляет руководство заново проанализировать свои задачи;
- теряет смысл автократический способ управления, так как многие компетенции передаются на более низкие уровни и поэтому следует отказаться от иерархической концепции в пользу мышления о содействии с коллективом;
- рационализация относится не только к управлению; она охватывает все сферы предприятия – с производства по логистику (*lean production*).

Главные компоненты *lean management* это: коллективный труд, индивидуальная ответственность, обратная связь, удовлетворение клиента, приоритет стоимости условно-чистой продукции, стандартизация, непрерывное совершенствование, немедленное устранение причин ошибок, предусматривание, последовательное совершенствование.

В японских предприятиях на практике применяется коллективный труд. Это вытекает, между прочим, из убеждения, что производительность коллектива выше отдельных работников (эффект синергии). На коллектив переводятся задачи, а также ответственность и, прежде всего, самостоятельность в принятии решений. В результате получается ограничение непосредственного контроля начальством в пользу самоконтроля. Вышеназванные мероприятия связаны с заботой о гуманном характере труда и автономии коллектива. Популярным становится убеждение, что чем шире автономия коллектива, тем выше мотивация и готовность к труду членов коллектива.

В японских предприятиях управленческая компетенция передается на более низкие уровни организационной структуры. В результате повышается автономия, ответственность за коллектив, а также самоконтроль. Децентрализация решений приводит в результате к упразднению посредственных звеньев управления.

Направленность на клиента. Это идея, которой придерживаются все работники японского предприятия – с руководства начиная по рабочего на поточной линии. Для того, чтобы связать клиента с продуктами предприятия, необходимо чутко относиться к его пожеланиям, посещать его и слушать его замечания. Исполнение пожеланий клиента начинается с поставщика, поэтому также он должен быть уверенным в важности клиента.

Постоянное совершенствование – кайдзен. Кайдзен это опознавательный знак японского предприятия и японского работника. Это обязательство вносить инновационные предложения. Кайдзен является источником японского конкурентного преобладания.

Японские предприятия характеризуются плоской организационной структурой. Благодаря чему гораздо легче координировать действия, эффективнее налаживать коммуникацию, а также значительно возрастает заинтересованность клиентом.

Не следует довольствоваться поверхностным поиском причин недостатков, низкого качества, дефектов. Обнаружение ошибок должно вести к открытию более глубоких причин для того, чтобы устранять ошибки уже у самого источника. В японских предприятиях повсеместным является убеждение, что обнаружение и устранение ошибки обходится

дешевле всего в месте ее появления, а самым дорогим становится ее устранение у клиента. Для обнаружения и устранения ошибок привлекаются все работники.

Мероприятия, которые не повышают доходности, считаются расточительством. К ним относятся, например, буферные запасы, состояния безопасности, время ожидания, гарантийные ремонты. Каждый процесс можем далее совершенствовать, т.е. ликвидировать – довольно часто незаметное – расточительство.

В японских предприятиях не существуют аварийные запасы. Весь материал находится в движении. Образование запасов равнозначно замораживанию капитала, а это, конечно, не увеличивает прибыльности. Поэтому производственный процесс необходимо до той степени оптимизировать, чтобы ликвидировать всякие аварийные запасы. С этой целью применяется принцип срочной поставки (*just in time*).

Японские предприятия своих успехов в области качества добиваются благодаря тотальному управлению качеством. Думать о качестве обязаны все работники. Фундаментом такого управления становятся т. наз. острова качества. Качество всегда определяется с точки зрения клиента.

В японских предприятиях традиционный процесс развития продукта заменяется симуляционно-параллельным процессом. Развивается концепция, планируется продукт, планируется производство и осуществляется выпуск. Благодаря тому получается экономия времени, которое является существенным фактором конкурентоспособности.

Концепция *lean management* опирается на шесть компонент, которые определяются как частичные стратегии<sup>3</sup>:

- сосредоточенность на потребностях клиента и бережливое производство, непрерывный поток материалов и поставок соответственно принципу *just in time*;
- постоянное совершенствование качества;
- ускорение развития новых продуктов и быстрый их вход на рынок;
- применение активного маркетинга с целью привлечения новых клиентов и большая забота об имеющихся клиентах;
- способность развития и привлечения стратегического инвестора;
- гармоничная взаимосвязь предприятия и общественности.

Лин менеджмент представляет собой емкую концепцию, заключающую в себе как повышение качества, так и развитие новых изделий, сокращение структур, а также хорошие отношения фирмы с окружающей средой, укрепление конкурентоспособности и лучшее использование работников. Сокращенное управление, как концепция, не предлагает новой методики действия, а принципы, на которые опирается, также подвергаются изменению.

Переносить механически некоторые методы из одних культурных пространств в другие невозможно. Восхищение каким-либо японским или американским достижением еще не свидетельствует о том, что оно станет приемлемым, например, в Европе. На практике наблюдаем также другое интересное явление – в японских фирмах, размещаемых в Европе, совсем не соблюдаются принципы применяемые и проверенные в Японии. Это очередной пример подтверждающий тезис, что невозможно переносить культурные решения из одной части мира в другую.

Ответ на вопрос: чем в действительности является лин менеджмент? – сложный, однако с полной ответственностью можем отметить, что это концепция, заключающая в себе сочетание разных идей, возникших в разных частях земного шара, особенно в Азии и Северной Америке. Распространяется мнение, что это некий новый способ мышления. В связи с этим может, стоит сопоставить „старые” и „новые” способы мышления, для того, чтобы легче определить, в чем состоит разница между ними (см. таб. 1).

---

<sup>3</sup> M. Stadelmann, W. Lux, *Hot Topics oder kalter Koffee? Aktuelle Management - Philosophical kritisch betrachtet*, Management Zeitschrift 1995, No 3

Таблица 1 - Способы мышления характерные для лин менеджмент на фоне традиционных схем мышления

Новый способ мышления	Традиционное мышление
<ul style="list-style-type: none"> <li>• плановые задачи и действия устанавливаются в дискуссии с сотрудниками</li> <li>• снижение издержек получается в результате роста эффективности работников</li> <li>• прогресс можем достигнуть только посредством многочисленных простых решений</li> <li>• материалы для производства с обнаруженными дефектами изымаются</li> <li>• планирование и организация процессов осуществляется в зависимости от развития ситуации</li> <li>• ошибки немедленно исправляются, а расточительность ликвидируется</li> <li>• работник чувствует себя ответственным за издержки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• производственные планы и ожидаемая эффективность устанавливаются сверху</li> <li>• снижение издержек достигается с помощью инвестиций и автоматизации</li> <li>• прогресс возможен благодаря комплексным решениям</li> <li>• производственные материалы с дефектами своевременно восстанавливаются</li> <li>• планирование и организация процессов решаются руководством</li> <li>• ошибки и расточительство выступают в любой системе</li> <li>• сотрудник, как правило не считает себя ответственным за издержки</li> </ul>

Источник: К. Burkhard, O. Sager, *Lean production - auch in Dienstleistungsbetrieben*, Management Zeitschrift 1993, nr 2, s. 70.

*Lean management* является американским термином используемым при озаглавлении описания опыта японской автомобильной промышленности. Сознательные предприниматели всегда руководствовались указаниями, описываемыми в концепции сокращенного управления и бережливого производства. В противном случае их фирмы были обречены на неудачу. Кажется также, что правы все те, которые утверждают, что в динамических организациях необходимо по-другому формулировать задачи и другие требования ставить перед руководством. Однако концепция редуцированного управления должна рождаться в уме менеджера.

Не смотря на провозглашаемые иногда убеждения, что концепция лин менеджмент ведет к росту эффективности, не можем определить как долго и в каком временном горизонте этот рост может осуществляться.

Анализируя все составные элементы рассматриваемой концепции с точки зрения управления знаниями, следует критически оценивать децентрализацию принятия решений и плоской иерархии. Защитники концепции лин менеджмент пытаются обосновать высокую готовность к повышению производительности труда японскими работниками тем, что коллектив в японском предприятии организуется в группы, группам передаются многие компетенции и право на автономию. Члены коллективов должны сами организовываться, сами заказывать материалы, наблюдать за качеством, заботиться об оснащении.

В соответствии с концепцией *lean management* в японских предприятиях руководители не препятствуют работникам в их развитии, одновременно, однако, сотрудники должны сами нести ответственность за свое место работы. Передача добавочной компетенции сотруднику должна сопровождаться повышенной мотивацией, ответственностью за качество, за количество инновационных предложений, а также сокращением ошибок.

Тем временем действительность оказывается совершенно другой. Наряду с работой на поточной линии, работник вынужден контролировать продукт и материалы, а после завершения работы должен еще привести в порядок свое рабочее место, вычистить машину, а также принять участие в собрании группы по качеству. При этих добавочных действиях

дело не касается обогащения труда, но совершенно чего-то противоположного. Каждое последующее действие увеличивает нагрузку на работника и вместо того, чтобы повышать мотивацию, ведет к разочарованию и раздражению. Такой подход к добавочной нагрузке работников следует отсюда, что руководители обязаны постоянно сокращать издержки. Итак, стремятся всеми возможными средствами найти возможности их снижения также посредством добавочной нагрузки подчиненных работников.

Следующим аргументом против децентрализации принятия решений и автономии рабочих коллективов может послужить факт, что в японских предприятиях руководитель группы – мастер либо его заместитель – работают близко своих подчиненных. Таким образом работники подвергаются непрерывному контролю. Тезис максимальной децентрализации принятия решений и передачи полномочий является только лишь пожеланием. Так как возникает вопрос – можем ли совместить передачу права на принятие решений работникам и постоянный контроль их действий?

Противоположными по отношению к предлагаемому тезису о децентрализации решений становятся также детальные и строго соблюдаемые трудовые стандарты. Они разрабатываются как для каждого рабочего места, так и для отдельных шагов, определяющих, как следует выполнять движения. Они служат для контроля соответствия работы сотрудника действующим стандартам. И здесь опять рождается вопрос: какое отношение имеют эти жесткие стандарты к автономии и децентрализации решений?

Также предложения по совершенствованию, выдвигаемые работниками, должны консультироваться с руководителями. Их внедрение становится возможным, если руководители дадут на это свое согласие. Зато мелкие предложения, которые не оказывают влияния на производственный процесс, работники могут внедрять самостоятельно. Японский опыт показывает, что не существуют там стимулы для выдвижения действительно существенных предложений. Каждый год в предприятиях выдвигаются миллионы предложений, которые приводят, однако, к незначительным изменениям.

Тезис о плоской структуре управления в японских предприятиях является очередным мифом. Даже поверхностные исследования японских предприятий показывают, что по сравнению с западными предприятиями, в этих прервях намного больше иерархических уровней. Имея в виду иерархию, следует обратить внимание на японскую систему повышений и систему квалификационных уровней. Итак, японские квалификационные уровни выполняют буквально такую же роль, как западные иерархические уровни, ибо определяют позицию и статус работника. По сравнению с западной иерархией обладают, однако, таким преимуществом, что возможным является их произвольное деление<sup>4</sup>.

Создатели теории *lean management*, исследователи из MIT не придавали надлежащего значения японской действительности. Они не интересовались, как фактически организованы японские предприятия. Демонстрировали результаты, которые хорошо продавались на Западе. Исследователи эти, еще до приезда в Японию уже обладали картиной того, как должно выглядеть современное, „упрощенное” управление. Это именно должна быть децентрализация управления, коллективный труд, плоская иерархия и т.п. Эту картину безответственно перенесли на японские отношения. Как следует из этого, критика *lean management* имеет серьезные основания, а выдвигаемые аргументы в адрес этой концепции значительный удельный вес. В японских предприятиях мы имеем дело с управлением

---

<sup>4</sup> Японские структуры отличаются двумя характерными чертами. Во-первых, количество уровней значительно выше, чем в западных предприятиях. Для того, чтобы получить звание мастера (*shunin*), необходимо преодолеть девять ступеней, тогда как в западных предприятиях только четыре. Во-вторых, каждый уровень иерархии в последствии делится горизонтально на ранги. На одном уровне можем различить 23 должности. Из исследований вытекает, что работник для того, чтобы достигнуть иерархического уровня мастера должен 145 раз заслужить повышение.

знаниями представленным авторами Нонаки и Такеучи<sup>5</sup>. В концепции *lean management* не находим процессов взаимного обмена знаниями и их создания<sup>6</sup>. Наконец: *лин менеджмент* не является основанием японского успеха.

УДК 339.138

## ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

*А.И. Макаревич*

*Научно-исследовательский экономический институт, г. Минск Республики Беларусь*

Развитие социально-ориентированной экономики инновационного типа обозначено в Республике Беларусь в качестве важнейшего направления государственной политики последнего десятилетия. В основе инновационного типа развития лежит целенаправленный и непрерывный процесс поиска, разработки и реализации нововведений, позволяющих повысить эффективность общественного производства, увеличить степень реализации потребностей общества. Необходимо достигнуть такой ступени в социально-экономическом развитии, при которой инновационные процессы станут необратимыми, а уровень благосостояния народа будет соответствовать постиндустриальному обществу. Для реализации этой стратегической установки на основе Концепции Национальной инновационной системы в 2006 году была разработана Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2007 - 2010 гг. Программой предусмотрено довести в 2010 году уровень инновационной активности в промышленности (долю инновационно-активных важнейших предприятий в общем количестве предприятий промышленности) до 25%.

В настоящее время показатель уровня инновационной активности промышленных предприятий в Беларуси несколько выше, чем в других странах СНГ. За весь период статистического наблюдения (отчетность по форме 1 - инновация была введена с 2002 года) самое низкое значение этого показателя было в 2004 году (13,0%), а самое высокое - в 2007 - 2008 гг. (17,8%) (таблица). В России в 2007 г. аналогичный показатель был равен 9,4% (разработку и внедрение технологических инноваций осуществляли 2485 предприятий промышленности), что значительно ниже значений, характерных для Германии (73%), Ирландии (61%), Бельгии (58%), Эстонии (47%), Чехии (41%). В Казахстане уровень инновационной активности в 2007 году был равен 2,3%.

Частично более высокую инновационную активность белорусских предприятий по сравнению с российскими и казахстанскими можно объяснить структурой промышленного производства, сохранившейся еще со времен СССР - в Беларуси традиционно более высока доля обрабатывающей промышленности (металлургия, металлообработка, машиностроение, радиотехническая, химическая промышленность и др.), тогда как в России и Казахстане более значителен удельный вес добывающей, а инновационная активность в обрабатывающих отраслях значительно выше, чем в добывающих.

<sup>5</sup> Nonaka I., *The Knowledge-creating Company*, „Harvard Business Review” 1991, nr 69, November-December; Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, NY 1995.

<sup>6</sup> См. модель Нонаки в Май И., *В ведение в управление знаниями организации*, Монография, Палеотип, Москва 2008.