

УДК 658.5

А. Д. Воробьев

## О РАЗВИТИИ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Переход к модели управления знаниями требует определенных условий, соответствующей базы. Одним из них является создание экономичной и эффективно действующей внутренней среды организации. Эту роль может выполнить модель бережливого производства, совместимая с системой стратегического планирования (управления). Последняя кроме того решает задачу рационального взаимодействия с внешней средой организации. В работе раскрывается связь этих моделей. Модель бережливого производства позволяет устранить недостатки в организации производства, организации трудовых процессов и системе управления. Последняя задача решается более успешно с внедрением стратегического планирования, ориентированного на вероятностные условия работы организации и ограниченную информацию. Более привлекательным является переход к стратегическому управлению, отличием которого является конгломеративный тип стратегического развития предприятия. Стратегическая деятельность способна успешно наладить и внешние контакты предприятия с рыночными участниками. Идеальным вариантом стратегической модели является сложный переход к модели управления знаниями.

*Ключевые слова:* бережливое производство, стратегия, управление знаниями.

Японское «изобретение» модели бережливого производства все больше привлекает внимание российского предпринимательского сообщества [1]. Основная задача этого направления достаточно проста: устранить потери и траты ресурсов, не создающие ценности для потребителей. В классической экономической теории эти задачи решались в системах: организации производства, организации труда и организации управления. Однако с развитием НТП во всех направ-

лениях и, особенно, в сфере экономики и управления возникает проблема согласования модели бережливого производства с такими системами как «стратегическое планирование и управление», «модель управления знаниями».

На наш взгляд, все перечисленные модели управления прекрасно укладываются в систему общего представления о направлениях повышения эффективности работы предприятий и организаций. Но такая интеграция может быть достигнута при определенном представлении об этих системах, их содержательных и формальных признаках [2]. Основным фактором успеха каждой из моделей является первостепенное внимание к выработке личностных и коллективных духовно-нравственных, моральных и идеологических качеств в коллективе организации. Это требование должно проявиться в конечном счете в образе мышления работников и закрепиться в регламентированной корпоративной культуре инновационного содержания. Этот тезис не оспаривает ни одна идеология в каждой из упомянутых моделей. Прогрессивная парадигма мышления отдельных работников, групп и коллектива в целом определяет степень внедрения каждой из моделей и ее эффективность. Укажем, что это качество характеризуется уровнями интеллекта, интуиции и эрудиции. Для развития каждого из этих признаков имеются и описаны инструменты и методы.

Вместе с тем, отдельные признаки рассматриваемых моделей требуют уточнения. Прежде всего, относительно стратегического управления. Одним из тезисов бережливого производства является отказ от решения стратегических задач в пользу оперативных. Очевидно, что авторы идеологии бережливого производства под стратегическими задачами понимают их исключительно долгосрочный характер. Такой ошибочный взгляд характерен для весьма значительного числа ученых и исследователей, сферой интересов которых не является непосредственно теория и методология стратегического управления (маркетологов, финансистов, специалистов в области организации производства, управления персоналом и т. д.). К сожалению, такой подход характерен и для отдельных тео-

ретигов чисто стратегического направления. Правда, Г. Минцберг в качестве одного из определений стратегии называет «перспективу». О. С. Виханский считает, что стратегия это не то, что мы будем делать в будущем, а то, что необходимо делать в настоящем, чтобы достичь желаемого будущего. Основным признаком, критерием стратегии по И. Ансоффу является нацеленность решаемых задач на полное их соответствие внешней среде в условиях неопределенности и непредсказуемости последней. Кроме того, снова у Г. Минцберга мы находим, что одна из «школ» стратегий-школа конфигураций практически объясняет идеологию бережливого производства. При этом стратегия складывается из ряда последовательных действий, ведущих к положительному результату. Именно, механизм «кайдзен» в системе бережливого производства обеспечивает процесс непрерывного улучшения на местах и в целом по предприятию. Тесно согласуется идеология бережливого производства и с теорией конкурентных преимуществ М. Портера, в которой аналогично бережливому производству первостепенное внимание уделено «цепочке ценностей». Последняя позволяет обеспечить соответствие поведения предприятия требованиям внешней среды, которая в условиях необходимости бережливого производства является сложной и непредсказуемой. Таким образом, методология бережливого производства должна составлять основу стратегического развития предприятия, организации. А непосредственно воплощением стратегии станет модель стратегии инновационного типа, основанная на методологии модели управления знаниями.

Модель бережливого производства предполагает наличие в организации развитой и всеохватывающей непрерывной системы обучения. Она является важнейшим источником новых знаний как в модели бережливого производства, так и в модели управления знаниями. Одновременно система обучения играет роль той площадки, где происходит обмен знаниями и навыками, их обсуждение и коллективная оценка. Творческая атмосфера поддерживается и развивается трансформируемой в коллектив идеологией инновационного мышления обеих

моделей. По Джеймсу Вумеку в модели бережливого производства рекомендуется «найти или создать кризис». Для органической интеграции модели бережливого производства в модель управления знаниями целесообразно пойти дальше: создать не только кризис, но и управляемый хаос, то есть режим самоорганизации. Важной характеристикой последнего является создание разнообразия и многовариантности в решениях, действиях, инструментах и методах, контактах, прогнозах и т. д. Режим самоорганизации позволяет задействовать инструментарий, позволяющий целенаправленно переводить предприятие из одного качественного уровня в другое (бифуркация) за счет естественного стремления системы (предприятия) выйти из неустойчивого неравновесного хаотического состояния. При этом происходит разрушение прежнего отжившего. На их месте появляются новые более эффективные системы, структуры, процессы. Действует основной характерный для режима хаоса признак – в неустойчивом состоянии малые, но правильные внешние воздействия (бифуркации) на систему вызывают громадные последствия. Режим самоорганизации максимально способствует созданию творческой атмосферы: продуктивной конкуренции и интеграции участников. В резонансе с групповым мнением коллектива должно действовать руководство всех уровней. Его важнейшей задачей становится организация системы обучения и создание «мягкого» управления. Административные инструменты воздействия уступают место менее жестким. Регламенты заменяются «простыми правилами». Стратегические варианты развития играют роль параметров порядка в самоорганизующейся системе. Все упомянутые здесь инструменты и ряд других более подробно описаны в теории синергетики и теории хаоса.

Таким образом, используя концепцию модели управления знаниями можно существенно углубить и расширить применение модели бережливого производства. Углубление будет сопровождаться появлением не только рационально организованных рабочих мест (система 5С), стандартизированных пото-

ков и операций, визуализированных решений, переходом к вытягивающему производству и т. д., но и принятием более системных решений инновационного содержания относительно диверсификации предприятия по всем направлениям. Расширение сферы применения моделей означает вовлечение в этот процесс системы управления и кардинальное совершенствование технологии управленческих процессов.

Система управления должна работать в стратегическом режиме. Это означает, что широко распространенные в практике масштабные долгосрочные решения должны быть заменены на стратегические. Оперативные решения долгосрочного характера (долгосрочные) существенным образом отличаются от стратегических. Основное отличие в том, что относительно стабильная и прогнозируемая среда при долгосрочных решениях позволяет предприятиям для соответствия внешним условиям использовать адаптационные инструменты: манипуляция ценами, изменения в ассортиментной политике, стимулирование сбыта, незначительные изменения в качестве товаров, изменения в географии продаж, реклама и другие инструменты маркетинга и оперативных действий. Для таких действий вполне применимы и инвестиционные проекты, бизнес-планы по освоению улучшенных и даже новых видов продукции в пределах традиционной специализации. Возможна и диверсификация производства, но при полной ясности: конкретной номенклатуры и ассортимента, технологии производства, условий сбыта. Все затраты и ожидаемый результат численно просчитываются. По широко распространенному мнению такая диверсификация считается стратегическим решением. Однако с позиций современной мировой теории стратегического управления – это оперативные действия долгосрочного характера. Современные условия для предпринимательства и бизнеса в РФ сложнее. Внешняя среда часто меняется и практически не прогнозируема. Не случайно поэтому многие предприятия отказываются от долгосрочного планирования и управления, а крупные проекты называют стратегическими. Когда прогнозы не оправ-

дываются необходимо следовать принципу: лучшим прогнозом будущего является его создание. Предприятие само создает для себя будущее, одновременно готовясь к его наступлению. Адаптация к внешней среде заменяется управлением этой средой. Поиски проблем и путей их разрешения заменяются поиском новых рыночных возможностей, чтобы из них выбрать те, которые привлекательны, в перспективе доступны для предприятия и способны обеспечить достижение желаемых стратегических, часто достаточно амбициозных, целей. Чем выше уровень сложности и непредсказуемости внешней среды, тем больше необходимость в стратегических решениях. Турбулентная среда определяет неполноту информации при принятии решений. Таким образом, основная масса бизнес-планов не подпадает под стратегические решения.

Переход к стратегическим действиям внешне приводит к тем же решениям, что и при долгосрочных действиях: новые продукты, рынки, технологии. Но степень их новизны и долгосрочной устойчивой эффективности будет существенно разной. Можно привести множество примеров дорогостоящего копирования с неудачными последствиями. А причина в том, что принимая за стратегические долгосрочные решения мы получаем в лучшем случае удовлетворительный результат, используя характерные для оперативных решений инструменты и методы работы с конкретной, точной и определенной информацией: отчеты, текущие рыночные исследования, статистические и математические методы, экстраполяцию, таблично-графические приемы, матрицы и другой аналитический инструментарий (порой рекомендованный для стратегических действий, но реально пригодный для долгосрочных оперативных решений). Тема эта достаточно глубокая. Здесь можно лишь обозначить, что для стратегических действий в мировой теории и практике упоминается о трех подходах к проектированию стратегий: аналитический, опытный, инновационный, которые можно идентифицировать с инструментами и методами проектирования стратегий. Большую группу в составе опытных и инновационных инструментов и методов составляют соот-

ветствующие приемы, рассматриваемые в таких областях как: социальная психология, синергетика, фрактальный анализ, теория сложных систем. Эти группы инструментов и методов формируют новую парадигму мышления работников, что является одновременно важнейшей задачей бережливого производства.

Как можно заметить, переход к стратегической модели управления достаточно сложен. Поэтому предлагается постепенный процесс углубления стратегической деятельности с задействованием механизмов бережливого производства. Последняя может служить началом этого процесса. Оптимизация производства позволит, главное, изменить отношение работника ко всему, что окружает его на предприятии. Каждый вовлекается в процесс изменений и развития, ощущает себя сопричастным. Доверие, согласование интересов, улучшение условий труда, материальное и моральное поощрение усиливают творческое инициативное поведение работника как члена коллектива. Создаются условия для перехода к истинно стратегическому планированию и управлению. Последнее позволяет не только оптимизировать внутреннюю среду организации, но и наладить эффективное взаимодействие с окружением предприятия: поставщиками, клиентами, конкурентами, местным сообществом. При этих изменениях создаются реальные условия к дальнейшему переходу от доминирующей сейчас системы управления производством к современной системе управления знаниями.

Как следует даже из названия, экономика знаний в своей основе ставит в центр внимания работника, персонал. Объектом управления становятся компетенции: индивидуальные, групповые, организации в целом. Организацию называют обучающейся или компетентной. Ее характерными признаками являются: внешняя открытость, постоянные внутренние и внешние взаимодействия и контакты, создание разнообразия во всем, действие всеобщей интерактивной системы обучения, новая роль руководителя, работник становится собственником результатов своего труда, все управленческие функции приобретают приставку «само» (самоорганизация, самомотивация, самоконтроль и т. д.), отменяются многие регламенты (мешающие изменениям). В этой системе важны малые, но

правильные действия относительно множества рутинных операций и процедур, что во многом решается в ходе внедрения бережливого производства. Большую роль в создании и передаче знаний и навыков играют скрытые компетенции (не передаваемые другим). Задача в их пополнении и передаче.

Внедрение системы бережливого производства рекомендуется проводить постепенно, начав с пилотного проекта отдельного производственного звена. При дальнейшем охвате в целом предприятия возможен также постепенный переход к модели управления знаниями. При этом даже в начале внедрения бережливого производства необходимо установить, что конечным объектом внедрения является модель управления знаниями, а ее первым этапом является внедрение бережливого производства. Успех первого этапа создает основу для дальнейших действий в концепции управления знаниями. Они сопровождаются возможной отменой регламентации отдельных инструментов бережливого производства: матриц компетенций, карт потоков ценностей, графиков и диаграмм и т. д. Задача – переход к мягкому управлению. Внешняя мотивация должна постепенно уступить место самомотивации. Расширяется сфера применения простых правил. Больше внимание начинает уделяться неформальным встречам и контактам, включая внешние. Снижается контроль за действиями работников.

Внедрение описанных моделей является сложным процессом, о котором трудно сказать утвердительно. Это процесс непрерывный. У каждой организации свои особенности и возможности.

### Список литературы

1. Блог Андрея Мирошниченко о практике управления знаниями и организационного обучения. URL: <http://www.know-man.com>; Мильнер Б. З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М.: Инфра-М, 2003. 177 с.; [lean-akademy.ru](http://lean-akademy.ru)
2. Воробьев А. Д. Модель управления знаниями: концептуальные основы // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 12. С. 81–88.



**ВОРОБЬЕВ Анатолий Дмитриевич** – кандидат экономических наук, доцент, доцент каф. государственного и муниципального управления, Вятский государственный университет. 610000, г. Киров, ул. Московская, 36.

E-mail: vorobiov-ad@mail.ru