

## ВЗАИМОСВЯЗЬ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В.М. Орлов, Ю.В. Бабанова*

*Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск*

В работе оценивается возможность использования современных концепций и методов управления (в частности, постфордистских) во взаимосвязи друг с другом с целью повышения эффективности работы предприятий. Предпосылками научного интереса к данной теме следует выделить все большее обострение конкуренции, а именно в повышении качества интеллектуальных ресурсов. В таких условиях ключевыми параметрами лидирующих компаний становятся высокая скорость и качество реакции предприятия как экономической системы на различные внешние и внутренние воздействия. По результатам анализа наиболее популярных концепций и методов управления были выделены основные параметры для их сравнения, в том числе выраженная направленность на определенный целевой ориентир. При этом рассматриваются особенности использования того или иного подхода к управлению и оцениваются потенциально необходимые условия для создания в будущем интегрированных систем менеджмента в рамках экономических систем, нацеленных использовать выделенные в данном исследовании современные тренды для перспективного развития. Проведенное исследование дает базовые ориентиры для поиска способов увеличения конкурентоспособности предприятий и, как следствие, повышения конечных финансовых результатов проводимой деятельности.

**Ключевые слова:** бережливое производство, быстрореагирующее производство, активное производство, теория ограничения систем, интегрированные системы управления.

В условиях постоянных и непредсказуемых изменений современной мировой экономики (включая такие характеристики рынка, как перенасыщенность товаров, высокая осведомленность потребителя и т. д.) неизбежно возникает необходимость в разработке новых подходов к управлению предприятиями как экономическими системами, которые позволяют эффективно функционировать и реализовывать имеющейся потенциал развития. В рамках этого возникает научный интерес к данной задаче, в том числе к оценке возможностей использования современных концепций и методов управления во взаимосвязи друг с другом, которое позволит улучшить достигаемые предприятиями результаты и обеспечит им успешное использование глобальных тенденций экономики как возможностей для развития. Тема данного исследования также соответствует приоритетам развития Челябинской области в инновационной деятельности, а также плану развития Южно-Уральского государственного университета.

Правила функционирования рынков сбыта, которые ранее создавались в основном производителями, все чаще начинают ориентироваться на индивидуальные запросы потребителей. Это обостряет конкуренцию среди организаций, которая выходит на новый уровень: соперничество в качестве интеллектуальных ресурсов. Ключевыми параметрами такой борьбы все чаще становятся: скорость и качество реакции предприятия на входящие запросы, которые зависят от эффективности взаимодействия систем предприятия, их гибкости и уровня вовлеченности персонала в развитие. Именно такие сильные стороны компаний определяют нынешних лидеров в различных отраслях. Оперативность реагирования на изменчивость

внешней среды и создание продукта, удовлетворяющего всем ожиданиям потребителя, зависит от всех стейкхолдеров как со стороны потребителя, так организации. Только в том случае, если они однозначно понимают поставленные цели и принимают эффективные действия для их достижения, возникает взаимовыгодное сотрудничество. Такой обоюдной выгоде в конечном счете способствует внедрение современных концепций и методов управления, среди которых возможно выделить: быстрореагирующее производство (быстрый менеджмент или QRM), бережливое производство, активное производство, теорию ограничения систем, стратегию голубого океана и т. д. Если компания способна освоить современную рабочую модель управления быстрее своего конкурента, у нее появляется больше шансов выиграть конкурентную борьбу и увеличить вероятность продажи создаваемой продукции или услуги.

Упомянутые подходы к управлению часто классифицируют как постфордистские (или посттейлоровские). Их объединяет общая цель – это целенаправленный уход от идей классического научного менеджмента, который характеризуется господством ресурсного мышления со стороны менеджмента предприятий. Но это не говорит о том, что рассматриваемые подходы отказываются от всех принципов организации компаний, реализованных Фордом и Тейлором, они скорее являются альтернативным и творческим взглядом, который позволяет более эффективно функционировать в динамически изменяющихся условиях текущего этапа развития экономических отношений. В концептуальном смысле это характеризует переход от схемы управления объектом со стороны

субъекта к варианту сотрудничества и взаимного влияния субъекта на объект и объекта на субъект.

Подобные альтернативные точки зрения на эффективное управление предприятием возникали параллельно с развитием фордистского подхода к управлению производством. Одним из идеологов таких методов являлся отечественный ученый А.К. Гастев, который еще в начале XX века утверждал, что новое оборудование и технологии никогда не принесут полноценной пользы, если их внедрение не будет дополнено эффективной системой мотивации сотрудника к творчеству и профессиональному развитию. Совершенствовать, говорил Гастев, необходимо не столько технику, а организацию труда, при этом рост эффективности организации начнется с роста личной эффективности каждого сотрудника на своем рабочем месте (в частности с эффективности использования им своего времени).

Для изучения современных подходов к управлению были выбраны наиболее популярные на данный момент концепции управления, которые характеризуются ярко выраженной фокусировкой усилий организации на параметры деятельности, позволяющие достигать высоких результатов в новых формах конкурентной борьбы. Результаты анализа представлены в таблице [2–4].

Важно отметить, что в рамках одного предприятия существуют подразделения, которые также возможно рассматривать как отдельные системы со своими уникальными целевыми установками, связанными с общими стратегическими целями компании. И для эффективной реализации поставленных целей для них целесообразно использовать ту или иную концепцию управления.

Так, бережливое производство нацелено на

постоянный поиск всех видов потерь и их устранение, активно вовлекая в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника. При этом всю деятельность предприятия анализируют в разрезе добавления ценности для потребителя. Составляемые карты потоков создания ценности становятся основой организации непрерывного движения потоков, которое позволяет избавиться от присутствующих в любом производстве потерь и очередей. Данный подход максимально эффективно проявляет себя в крупносерийном и массовом производстве продукции с низкой изменчивостью исходных характеристик, например, его возможно использовать в цехах компании, создающих стандартизованную продукцию (кирпич, трубопрокатную продукцию и т. д.) [6].

Быстрореагирующее производство (быстрый менеджмент или QRM) фокусируется только на одном: сокращении времени выполнения заказа для конечного потребителя. При этом часто характерен планируемый рост других издержек организации (которые во многих случаях могут быть компенсированы, например, снижением накладных расходов). Главным целевым параметром является КПП (критического пути процесса или производства), который отражает время от начала производства товара (включая все подготовительные этапы) до предоставления всего заказа конечному клиенту.

В традиционном менеджменте предприятия стремятся к сокращению расходов, в частности относящиеся на единицу продукции (часто забывая про накладные расходы и потенциальные возможности сбыта при увеличении скорости производства). При этом часто делается упор на максимизации загрузки рабочих и оборудования. С точ-

Сравнительная характеристика концепции управления

Параметр	Бережливое производство	Быстрореагирующее производство	Активное производство	Теория ограничения систем
Целевой ориентир	Минимизация издержек	Срок выполнения заказа	Гибкость и адаптация в условиях неопределенности	Скорость генерации дохода
Тип производства	Крупносерийное и массовое	Средне и мелкосерийное	Мелкосерийное и индивидуализированное	Любой
Уникальность создаваемой продукции	Низкая	Средняя	Высокая	Любая
Целевой процент загрузки мощностей	100 %	70 %	> 100 % (привлечение внешних ресурсов)	100 % (на ограничениях)
Ориентация на инновации	Традиционное производство	Внедрение точечных инноваций	Инновационное производство	Внедрение точечных инноваций в рамках выявленных ограничений системы

ки зрения быстрого менеджмента в этом и заключается основная ошибка фордистских подходов к управлению, так как в таком случае нет возможности, например, выполнить срочный заказ без последствий для остальных «обычных» заказов. Таким образом инструменты быстрого менеджмента нацелены на преодоление фундаментальных стереотипов и наиболее эффективно применимы к среднему или мелкосерийному производству, в котором уникальность продукции находится на среднем уровне (т. е. клиент весомую часть характеристик продукции может выбирать самостоятельно). Такие параметры производства характерны для подразделений компании, которые создают товар под индивидуальные заказы, по выбранному набору характеристик товара или услуги (например, комплексные программы диагностики организма предоставляются клиенту в зависимости от его потребностей, состояния и индивидуальных особенностей) [1, 3].

Подходы бережливого производства и быстрого менеджмента к построению целевых производственных ячеек мало отличаются друг от друга. Косвенно, принципы скорости выполнения заказа, создания ячеек и ячеистой организационной структуры, а также увеличения степени свободы отдельных подразделений, описаны и в бережливом производстве, однако именно быстрый менеджмент отказывается от всех посторонних целевых показателей кроме повышения скорости реакции предприятия на запросы клиента, что позволяет показать ключевые преимущества данного подхода. Обе концепции предполагают командную организацию труда и направляют организационную систему на непрерывные улучшения. Эти основы система QRM позаимствовала у бережливого производства, что также подтверждает основоположник QRM, подчеркивая при этом и их взаимодополняемость [1].

При рассмотрении концепции активного производства, можно выделить её особенности, ключевыми из которых являются: сценарная стратегия и постоянная готовность к изменениям всей организации, генерация максимума интеллектуальных активов (например, компетенций персонала, систем управления знаниями и т. д.), сокращение материальных ресурсов (помещений, оборудования и т. д.), гибкая организационная структура, в которой чаще всего присутствует постоянная стержневая группа специалистов-многофункционалов, а также разветвленная сеть партнерских организаций с дублирующими и дополняющими функциями для обеспечения независимости работы. Особое внимание в компаниях, использующих активное производство, уделяется уменьшению рисков при воздействии возможных негативных внешних изменений, которые могут привести, например, к потере рынка сбыта. Кроме того, активное производство предполагает новый тип управления, реа-

лизуемый через умную и инициативную команду (схожие идеи также присутствуют в бережливом и быстрореагирующем производстве). Данная концепция со своим набором методов в полной мере проявляет свою эффективность в индивидуализированном производстве товаров и услуг, в котором требуется привлечение всех необходимых ресурсов для предоставления клиенту уникальной продукции (в том числе и единичной), максимально удовлетворяющей его потребность. Такой подход применим для подразделений организаций, которые работают на единичные потребности, в том числе внутри компании (например, отдел разработки внутренней системы электронного документооборота или CRM-системы).

Теория ограничения систем (ТОС) в свою очередь фокусирует усилия предприятия на наиболее оперативном увеличении скорости генерации дохода, чаще всего только с имеющимися ресурсами. Это достигается за счет увеличения пропускной способности основных производственных процессов, обеспечения максимально возможного использования ресурсов – ограничивающих элементов систем предприятия и в результате роста количества произведенной продукции или услуги в единицу времени. При этом круг анализируемых характеристик ограничений систем предприятия включает в себя также и временные показатели. В конечном счете одной из главных целей применения инструментов ТОС является выстраивание такой производственной системы, в которой отсутствует ресурс с ограниченной мощностью и дальнейшие улучшения возможны либо за счет производства и продажи товаров с большей добавленной стоимостью, либо за счет сокращения времени производственного цикла. То есть когда отсутствуют ограничения в системах предприятия, фокусировка концепций быстрого менеджмента и ТОС начинают совпадать [5].

Широкая сфера применения ТОС включает в себя не только возможность её использования предприятиями различных отраслей, но и в любых экономических системах в целом. Инструменты ТОС позволяют любому предприятию выявить собственные ограничения, действующие в его текущей уникальной ситуации. При этом довольно часто результаты деятельности зависят не только от физических ограничений (например, количество станков или сотрудников), но и от моральных убеждений управленческого состава организации. Анализ внутренних систем предприятия дает базовую информацию для выбора и внедрения того или иного подхода к управлению. Теорию ограничения систем в первую очередь целесообразно применять для подразделений, приносящих весомый доход предприятия.

После рассмотрения современных концепций и подходов к управлению одним возможно сделать вывод о том, что одним из механизмов развития

предприятий следует рассматривать их интеграцию в рамках одной экономической системы. Несмотря на разницу содержания рассмотренных концепций управления, тем не менее, они также и дополняют друг друга, что возможно использовать при необходимости формирования гибридных (или интегрированных) моделей организации предприятия, в которых разные подразделения могут иметь разную фокусировку и целевые ориентиры. Так, в одной компании ТОО может дать информацию обо всех ограничениях компании, основное производство может функционировать на принципах бережливого производства, а опытное производство действовать на принципах быстрого менеджмента или активного производства, работая по индивидуализированным заказам, что в целом позволит увеличивать эффективность использования ограничений систем предприятия. В рассмотренных концепциях используются схожие инструменты, среди которых: создание производственных ячеек, работа в межфункциональных командах, быстрая переналадка и т. д. При этом некоторые из них по-разному проработаны в зависимости от их целевого использования. Отдельного внимания заслуживает методика управления запасами POLCA. Ее идеи похожи на систему канбан (у бережливого производства) и управления по ограничению (в теории ограничения систем). Тем не менее, POLCA эффективно используется в производстве с высокой долей разовых заказов и нестабильными объемами.

Создание интегрированных систем менеджмента (далее – ИСМ) довольно часто становились предметом внимания многих ученых. В рамках этого создавались стандарты ISO серии 9000 на системы менеджмента качества, стандарты серии 14000 на системы экологического менеджмента и т. д. Однако ИСМ, создаваемые в рамках стандартов, на данный момент нельзя полноценно отождествлять с системой общего менеджмента организации, объединяющей все аспекты деятельности организации. В этом плане понятие «интегрированная система менеджмента» является более комплексным, чем понятие о каждой из систем менеджмента, которые объединены в ИСМ. При внедрении в организации всех действующих в настоящее время универсальных и отраслевых стандартов на системы менеджмента, сформированная ИСМ не будет тождественна системе общего менеджмента организации, так как область ее распространения пока еще не включает финансовый менеджмент, менеджмент персонала, инновационный менеджмент, менеджмент рисков и пр. Логично предположить, что создание ИСМ будет происходить до тех пор, пока не будут стандартизированы все области общего менеджмента, а это может оказаться длительным процессом [1]. При этом возможно предположить, что недостающие аспекты управления для ИСМ в большинстве слу-

чае можно дополнить рассматриваемыми концепциями управления, каждая из которых содержит в себе уникальные инструменты в различных областях менеджмента. При этом необходимо учесть, что наиболее эффективный набор ИСМ для каждой организации может быть различным, поэтому выработка критериев выбора того или иного метода управления также вызывает дальнейший научный интерес.

При создании ИСМ необходимо учитывать уже наработанный международный опыт, выражающийся в утвержденных стандартах систем менеджмента качества, поэтому в рамках устойчивого развития предприятия следует руководствоваться принципами интеграции систем менеджмента организации (описанными в НД № 006-00-134 «Правила по интеграции систем менеджмента») и сочетать их с условиями правильного внедрения современных концепций управления. Вероятно, это позволит создать уникальную для предприятия ИСМ с непрерывно совершенствующимися бизнес-процессами с учетом изменяющихся внешних воздействий в условиях неопределенности. В результате это приведет к созданию организаций нового типа, с индивидуальным подходом к интеграции систем предприятия и взаимодействию подразделений, которые будут успешно использовать творческий потенциал сотрудников, расширяя их профессиональные компетенции, в том числе в принятии решений непосредственно на производственном уровне, что позволит достигать максимального уровня конкурентоспособности предприятия.

В мире сегодня встречаются компании, которые одновременно используют принципы нескольких современных подходов к управлению, при этом они часто этого не подозревают. Как правило, на таких предприятиях создается специфическая смесь основных элементов этих концепций, которая постоянно меняется по своей структуре, причём удельный вес смещается в сторону быстрого менеджмента и активного производства при условии сохранения за бережливым производством роли фундамента, на котором строятся все системы организации. Это дает основание сделать вывод о том, что оперативное внедрение и эффективное функционирование быстрого менеджмента, активного производства и других современных подходов к управлению происходит гораздо быстрее на предприятиях с внедрёнными основами бережливого производства.

Глобальная динамика организации производства третьего тысячелетия фокусируется на двух условиях:

1) чтобы компания могла быть быстрой или активной, она должна быть и бережливой;

2) чтобы выжить и процветать в экономическом пространстве, наполненном неопределенностями и быстрыми переменами, организация должна стать быстрой и активной.

Таким образом, интеграция современных концепций и подходов к управлению позволит увеличить конкурентоспособность предприятий, повысить эффективность их работы и, как следствие, улучшить конечные финансовые результаты.

#### Литература

1. Сури, Р. *Время – деньги. Конкурентное преимущество быстрореагирующего производства* / Р. Сури; пер. с англ. В.В. Дедюхина. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 326 с.

2. Лузин, А.Е. *Постфордизм – три ключевые производственные парадигмы нового столетия* /

А.Е. Лузин, Ю.В. Бабанова. – *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2013. – № 6.

3. *QRM и TQC для управления производством*. – <http://tocpeople.com/2014/05/qrm>.

4. *QRM в машиностроении*. – <http://qrmrussia.ru/index.php/publications/18-qrm-v-mashinostroenii>.

5. Детмер, У. *Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию* / У. Детмер; пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 444 с.

6. Вумек, Дж.П. *Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании* / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 472 с.

**Бабанова Юлия Владимировна.** Доктор экономических наук, заместитель директора Высшей школы экономики и управления по стратегическому развитию, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), UV\_Babanova@mail.ru

**Орлов Вячеслав Михайлович.** Аспирант, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), islavaorlov@gmail.com

Поступила в редакцию 9 августа 2016 г.

DOI: 10.14529/em170115

## THE INTERCONNECTION OF MODERN MANAGEMENT CONCEPTS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISES

V.M. Orlov, Yu.V. Babanova

South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

In this paper, we assess the possibility of using modern concepts and management methods (in particular post-Fordist ones) in interrelation with each other in order to increase the efficiency of the work of enterprises. The prerequisites for a scientific interest in this topic should be to increase the growing aggravation of competition, namely, to improve the quality of intellectual resources. In such conditions, the key parameters of the leading companies are the high speed and quality of the enterprise's response as an economic system to various external and internal impacts. Based on the analysis of the most popular concepts and management methods, the main parameters for their comparison were identified, including a pronounced focus on a certain target benchmark. This examines the specifics of using a particular approach to management and assesses the potentially necessary conditions for the creation in the future of integrated management systems within the framework of economic systems aimed at using the current trends identified for this study for prospective development. The conducted research provides basic guidelines for the search for ways to increase the competitiveness of enterprises and, as a result, increase the final financial results of the conducted activities.

**Keywords:** lean manufacturing, quick response manufacturing, active production, theory of constraints, integrated management systems.

#### References

1. Suri R. *Vremja – den'gi. Konkurentnoe preimushhestvo bystroreagirujushhego proizvodstva* [Time is money. Competitive advantages of quick response manufacturing]. Transl. from Engl. Moscow, 2013. 326 p.

2. Luzin A.E., Babanova Yu.V. *Postfordizm – tri klyuchevye proizvodstvennye paradigmy novogo stoletiya* [Post-Fordism: three key production paradigms of a new century]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 2013, no. 6.

3. *QRM i TOC dlya upravleniya proizvodstvom* [QRM and TOC for production management]. Available at: <http://tocpeople.com/2014/05/qrm>.

4. *QRM v mashinostroenii* [QRM in mechanical engineering]. Available at: <http://qrmrussia.ru/index.php/publications/18-qrm-v-mashinostroenii>.

5. Detmer U. *Teoriya ogranicheniy Goldratta: Sistemnyy podkhod k nepreryvnomu sovershenstvovaniyu* [Goldratt's theory of constraints: System approach to continuous improvement]. 6th ed. Moscow, 2015. 444 p.

6. Vumek Dzh.P., Dzhons D.T. *Berezhlivoe proizvodstvo. Kak izbavit'sya ot poter' i dobit'sya protsvetaniya vashey kompanii?* [Lean manufacturing. How to get rid of losses and achieve prosperity in your company?]. Moscow, 2014. 472 p.

**Yuliya V. Babanova**, Doctor of Economics, Deputy Director of the Higher School of Economics and Management for Strategic Development, South Ural State University, Chelyabinsk, [UV\\_Babanova@mail.ru](mailto:UV_Babanova@mail.ru)

**Vyacheslav M. Orlov**, Postgraduate student, South Ural State University, Chelyabinsk, [islavaorlov@gmail.com](mailto:islavaorlov@gmail.com)

*Received 9 August 2016*

---

### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Орлов, В.М. Взаимосвязь современных концепций управления для повышения эффективности предприятий / В.М. Орлов, Ю.В. Бабанова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11, № 1. – С. 117–122. DOI: 10.14529/em170115

### FOR CITATION

Orlov V.M., Babanova Yu.V. The Interconnection of Modern Management Concepts for Improving the Efficiency of Enterprises. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2017, vol. 11, no. 1, pp. 117–122. (in Russ.). DOI: 10.14529/em170115

---