

УДК 65.01
ББК 65.291.21

Р.Н. Вепрова

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Обоснованы подходы к развитию малых и средних предприятий путем проведения непрерывных изменений, направленных на повышение конкурентоспособности бизнеса в условиях рынка.

Ключевые слова: непрерывные изменения, управление изменениями, деятельность, создающая ценность для потребителя.

R.N. Veprova

CHANGE MANAGEMENT AT SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

The author proves the efficiency of the approaches to development of small and medium-sized enterprises by carrying out continuous changes aimed at increasing business competitiveness in the market conditions.

Keywords: continuous changes, change management, activity to create value for the consumer.

Рыночная экономика неизбежно способствует развитию экономического интереса и предпринимательской инициативы у населения, его активности. Малые и средние предприятия в России оказались наиболее динамичной структурой в приспособлении хозяйства к новым формам взаимосвязи производства и потребления в ходе рыночных реформ.

В условиях глобальных финансовых изменений именно малые и средние предприятия обеспечивают социально-экономическую стабильность экономики и способствуют накоплению потенциала для активного роста экономики страны и регионов, так как они преимущественно ориентированы на удовлетворение потребностей конечного потребителя. Но сегодня уже на повестке дня стоит вопрос не столько о необходимости экономического роста, сколько об обеспечении его достаточно высоких темпов. Достижение этой цели во многом зависит от специфики внешней среды и способности организации к изменениям.

Основными стратегическими вызовами внешней среды являются рост конкуренции в условиях насыщенного рынка, неограниченные возможности современного производства и успешное внедрение информационных технологий, а успех бизнеса зависит от скорости реакции на изменения внешней среды. Это требует эффективного управления изменениями, направленного на повышение конкурентоспособности предприятия.

Управление изменениями заключается в способности правильной оценки действующих процессов, разработке стратегий их развития, внедрении нововведений, обеспечивающих связь различных внешних и внутренних воздействий, повышающих эффективность деятельности. Для предприятий малого и среднего бизнеса это особенно актуально.

В современной экономике условия хозяйствования меняются очень быстро. Появление новых технологий, новых видов продукции и услуг формируют изменение запросов потребителей и саму структуру спроса. Предприятия вынуждены менять свои стратегии с целью внедрения новых идей, технологий или моделей поведения. Изменения могут затрагивать

структуры, технологии, товары, людей. Чтобы их осуществлять, необходимо знать каковы цели преследуют конкретные предстоящие изменения, т.е. начинать с содержательной стороны вопроса, с того, что должно быть реализовано, а потом только решать, как это будет реализовано.

Своевременный анализ логики процессов, протекающих во внешней и внутренней среде предприятия позволяет эффективнее определять цели и бизнес-задачи, с меньшими затратами осуществлять необходимые изменения, координировать их по срокам и действиям между собой и с изменениями внешней среды предприятия.

Изменения могут осуществляться медленно и постоянно, сравнительно небольшие изменения — быстро, а масштабные радикальные преобразования — стремительно. Для малых предприятий более приемлемыми являются постоянные изменения, проводимые в соответствии с японской концепцией кайдзен. Для средних — первые и вторые, а радикальные преобразования в виде реинжиниринга способны осуществлять только крупные компании.

Изменения не всегда бывают позитивными. Иногда они играют отрицательную роль. Это становится возможным тогда, когда они осуществляются медленно и самопроизвольно (при отсутствии контрольной функции одни операции заменяются другими, на первый взгляд не ухудшающими производственный процесс, необоснованно вне связи с производственной структурой меняется структура управления и др.), без заранее разработанных планов и стратегий, без учета требований рынка. Чтобы избежать этого, изменениями необходимо управлять.

Управление изменениями в производстве тесно связано с концепцией бережливого производства, впервые разработанной и использованной на японских предприятиях.

Она предполагает создание такого производства, в котором отсутствует деятельность, потребляющая ресурсы, но не создающая ценности. Иначе говоря, исключаются все непроизводительные затраты, вызванные как управленческими, организационными, так и производственными факторами. Бережливое производство может работать в непредсказуемых быстроменяющихся условиях. Этим, а также высокой согласованностью процессов, оно отличается от традиционного массового производства. Принципами бережливого производства, предложенными Дж.П. Вумеком и Д.Т. Джонсом являются:

- ценность конкретного продукта;
- поток создания ценности для этого продукта;
- непрерывное течение потока создания ценности продукта;
- вытягивание продукта;
- стремление к постоянному совершенству [1, с. 25].

Ценность продукта имеет значение для потребителя, но создается производителем. Следовательно, внимательно наблюдая и анализируя меняющиеся ценности, необходимо оперативно управлять внутренними процессами, вносить в них изменения, чтобы производить именно ту продукцию, которая нужна потребителю, но без лишних затрат. Для этого требуется определение потока создания ценности с одновременным выявлением действий, которые безболезненно можно исключить из процесса. На первый взгляд в рамках одной предпринимательской структуры сделать это достаточно просто, если внимательно проанализировать весь комплекс действий от проектирования продукции и процессов до выхода готового изделия. При этом обратить особое внимание на процес-

сы и действия, где не создается ценность для потребителя. Например, оказываются не те или лишние услуги, выполняются операции, требующие доводки на последующих стадиях обработки материала, используется сырье, не соответствующее техническим требованиям и др.

Все это действительно важно, но любое предприятие, независимо от его размеров, чаще всего создает ценность совместно с другими фирмами, являющимися поставщиками сырья, материалов, комплектующих изделий и объединенных в единый поток создания ценности продукта.

Вумек и Джонс обосновывают необходимость создания такого организационного механизма, который предполагает в рамках концепции бережливого производства выход за пределы одной фирмы, охват полного комплекса действий по созданию продукта: от концепции через рабочее проектирование к готовому изделию; от заявки через оформление заказа и составление графика работ, до поставки; от сырья, добытого далеко от предприятия, до товара, который держит в руках потребитель. Это позволяет снизить трудозатраты и уровень незавершенного производства, уменьшить длительность производственного цикла, увеличить загрузку оборудования и сократить потребность в производственных площадях.

Но достичь такого механизма создания ценности достаточно трудно, так как далеко не все предприятия-смежники психологически готовы работать в условиях, требующих предельной открытости и прозрачности всех этапов изготовления конечного продукта с использованием принципов регулирования поведения и отношения друг к другу.

Именно эти принципы могут обеспечить непрерывное течение потока создания ценности продукта, как это делается на японских предприятиях, где эффективно действует принцип гибкости. В условиях поточного производства изготавливается продукция малыми объемами благодаря возможности быстрой переналадки оборудования с производства одной продукции на выпуск другой. Это становится возможным и эффективным тогда, когда действует принцип вытягивания продукта или компонентов для его изготовления.

Успех малого и среднего бизнеса может быть обеспечен стремлением к постоянному совершенствованию, т.е. непрерывному поиску проблемных мест и проведению изменений. Причем речь идет не только о процессах производства, но и о морали, отношении работников к труду, коммуникациях, обучении, командной работе, вовлеченности высшего руководства и т.д., т.е. общего процесса создания ценности продукта.

Исключительно важным в решении проблем является разработка политики, правил, норм, стандартов, указаний, должностных инструкций и приведение к ним всех действий работников. Они обеспечивают способ измерения показателей деятельности, показывают отношения между причиной появления несоответствия и результатами, полученными в ходе проведения изменений, позволяют предотвратить появление соответствующих ошибок. При изменении внешней среды или внутренних условий эти составляющие процесса изменений также могут меняться, если это приведет к более высокому уровню развития предприятия.

Часто малое предприятие быстро выходит в лидеры на конкурентном рынке только потому, что все процессы высоко стандартизированы, постоянно и целенаправленно проводится работа по выявлению текущих проблем и их решению, т.е. работы распределяются рационально и выполняются в соответствии с инструкциями или указаниями, оборудование используется эффективно, незавершенное производство сведено к минимуму, ошибки исправляются сразу же, как только были обнаружены, и т.д.

Классический японский подход к проведению непрерывного совершенствования там, где создается ценность, ориентирован на стремление к простоте, наглядности и дешевизне используемых приемов. Примером могут служить пять шагов для поддержания порядка (5S):

1. Осознать, что для гемба¹ обязательно, а что излишне.
2. Упорядочить все предметы, которые остались после осуществления сейри².
3. Содержать в чистоте станки и производственную среду.
4. Распространить концепцию чистоты на самого себя и непрерывно повторять три предыдущих шага.
5. Воспитать самодисциплину и выработать привычку участия в 5S с помощью стандартов [2, с. 94].

Данная система эффективно работает в том случае, если ее принципы распространены на всех сотрудников компании, и они придерживаются их: самостоятельно выявляют лишние действия и операции, находят проблемы и устраняют их, повышают качество работы.

Это, наряду с другими действиями (постоянное обучение персонала, совершенствование процессов, решение проблем качества и др.) позволяет предприятию постепенно изменяться и противостоять вызовам конкурентной среды.

Использование данной концепции предполагает проведение постоянных изменений в процессе производства продукции в соответствии с намеченной ценностью и последовательностью действий, направленных на выполнение работы без лишних перерывов и расходов, с применением эффективных приемов.

Список использованной литературы

1. Вумек Дж.П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: пер. с англ. / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004.
2. Имаи Масааки Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества: пер. с англ. / Масааки Имаи. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005.

Bibliography (transliterated)

1. Vumek Dzh.P. Berezhlivoe proizvodstvo: Kak izbavit'sya ot poter' i dobit'sya protsvetaniya vashei kompanii: per. s angl. / Dzh.P. Vumek, D.T. Dzhons. — M.: «Al'pina Biznes Buks», 2004.
2. Imai Masaaki Gemba kaidzen: Put' k snizheniyu ztrat i povysheniyu kachestva: per. s angl. / Masaaki Imai. — M.: «Al'pina Biznes Buks», 2005.

Информация об авторе

Вепрова Раиса Николаевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и предпринимательской деятельности Байкальского государственного университета экономики и права, г. Иркутск, e-mail: veprovar@isea.ru.

Author

Veprova Raissa Nikolayevna — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal National University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: veprovar@isea.ru.

¹ Гемба — место, где создается добавленная ценность.

² Сейри — сортировка всех объектов на нужные и ненужные и отказ от последних.