

УДК 658:330

С.О. Нечепуренко

Національний університет “Львівська політехніка”

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯПОНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ ФІРМ

© Нечепуренко С.О., 2002

Розглядаються особливості менеджменту японських фірм у галузі промисловості, зокрема система “рінги”.

Presents the discussion of management features in Japanese enterprises as a “ringy” system.

На сучасному етапі розвитку науково-технічного прогресу, в умовах творення ринкових структур в Україні особливу зацікавленість викликають проблеми управління виробництвом.

У зв'язку з цим є корисним у науково-практичному аспекті аналіз управлінського досвіду Японії – країни, яка порівняно недавно вступила на інтенсивний шлях розвитку. Слід зауважити, що Японія з наявними протиріччями і недоліками її соціально-економічного розвитку, зокрема з проявами сучасної довготривалої депресії, не може виступати для української економіки моделлю господарського розвитку. Але той факт, що Японія протягом післявоєнних десятиліть демонструвала надзвичайно високі темпи економічного зростання і за порівняно короткий історичний проміжок часу перетворилась з порівняно відсталої країни у висококультурну, привертає до неї увагу.

У теперішній ситуації перед японським управлінням із необхідністю постає вирішення складних взаємопов'язаних дилем, породжених загостренням конкурентної боротьби на світових ринках, актуальністю економічних проблем, крайньою нерівномірністю розміщення промислового потенціалу на території країни, прискоренням “старіння” населення. Особливістю сучасного моменту є також все більше заміщення стосовно масового виробництва певного стійкого набору виробів малосерійним і багатомоделлювальним виробництвом. Суттєво, що при таких обставинах успіх можуть мати тільки фірми, здатні швидко реагувати на постійні зміни кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків.

Вагомо впливає на управління впровадження у виробничо-управлінську діяльність японських фірм нових досягнень електроніки. Автоматизація заводів від конкретної справи веде до скорочення персоналу в виробничо-адміністративній сферах і до зростання кількості зайнятих в службах інформації і науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Всі названі вище фактори зумовили трансформацію структур японських промислових фірм і їх систем управління. Дана трансформація здійснюється за такими основними напрямками.

По-перше, відбувається активний процес розукрупнення компаній з диверсифікованим виробництвом. Як головна фірма виділяється підприємство з стійкою позицією, а ризик, пов'язаний з організацією нових, перспективних виробництв і пошуком нових напрямків підприємницької діяльності, падає на частку філій, дочірніх фірм, виробничих відділів тощо, наділених достатнім рівнем самостійності і волею маневру. Така реорганізація означає, по суті, децентралізацію управління.

По-друге, відбувається перебудова системи управління. Так, в період високих темпів зростання, характерних для 50 – 60-х років ХХ ст., інтенсивне розширення виробництва вело до збільшення кількості дрібних і середніх фірм, що створювали навколо великих головних компаній доволі стійкий конгломерат, пов'язаний з патроном фінансовими, технологічними, виробничими, торговими і персональними відносинами.

На сучасному етапі головні компанії приймають курс на здійснення довготермінової стратегії науково-технічного пошуку, під впливом чого перебудовуються діючі під їх егідою групи дрібних і середніх підприємств. Показово, що одні із них, які не спроможні прийти до згоди з новою стратегією головних фірм, випадають із груп, інші, навпаки, ще тісніше входять у середовище притягнення головних фірм, зміцнюючи з ними акціонерні і виробничо-технологічні зв'язки. Безперечно, даний процес впливає на структуру систем управління головних фірм і на функціонування конкретних елементів цих систем.

В управлінні фірмами особливе значення має прийняття рішень в сфері стратегічних цілей. Правомірно, що проблема вибору стратегічних рішень завжди постає перед будь-якою фірмою.

Але, якщо в попередній період, коли пропозиція ледь встигала за попитом, фактичні цілі та задачі вимальовувались перед фірмами самі по собі, то сьогодні від керівництва фірми вимагається набагато більша ініціатива в постановці проблеми, вміння розбиратися в складних ситуаціях і прогнозувати розвиток економічних, соціальних, науково-технічних умов. Від вищого керівництва фірми вимагається швидкість і узгодженість в прийнятті рішень. В даній ситуації непомірно зростає роль інформаційної служби, яка керується вищими менеджерами фірм.

Необхідно підкреслити, що одним з традиційних методів прийняття рішень в Японії є система “рінги”, яка виступає одночасно і як метод “групових рішень”. Японське визначення зводиться до такого: система “рінги” – традиційна система діловиробництва в управлінні державними і суспільними фірмами Японії з характерною для неї процедурою вироблення рішень, при якій посадова особа, виступаючи з пропозицією, викладає її в письмовій формі і надає своїм колегам для обговорення, після чого документ скеровується вищій посадовій особі на затвердження. Переваги цього порядку очевидні, усвідомлення відношення до управління виступає стимулюючим фактором для нижчого посадового персоналу і, окрім того, колективне рішення завжди буде більш компетентним, ніж рішення однієї особистості. Недоліком системи “рінги” є те, що в мінливих умовах затягнутість процедури прийняття колективних рішень може нести негативні наслідки для підприємства. Щоправда, даний недолік певною мірою компенсується швидкістю реалізації прийнятих рішень, оскільки до моменту їх прийняття стосовно проблеми досягається консенсус і всі фірми скеровуються на виконання прийнятих рішень.

В японській системі прийняття рішень відбуваються постійні зміни. Аналіз японського досвіду управління свідчить про те, що, по-перше, практично ні одна фірма не використовує систему “рінги” в чистому вигляді, по-друге, даною системою користуються не всі і не завжди.

Останнім часом в японських фірмах притримуються трьох стилів вибору і прийняття рішень. Перший – “головна інстанція – президент”. Другий – “враховуються сентенції нижчепосадових інстанцій”, тобто в даному випадку нижчепосадові інстанції беруть участь в обговоренні питання, але рішення приймає президент. І, накінець, – “думка нижчепосадових інстанцій є головною”. При цьому члени організації пропонують варіанти рішень, при

обговоренні яких вибирається оптимальний або найбільш раціональний, а роль президента зводиться до того, що він затверджує відібраний варіант. До 70 % досліджених японських фірм притримуються другого стилю, в той час як перший є найменш розповсюдженим (12,5 %). Третій тип прийняття рішень зустрічається 18,2 % досліджених фірм.

Тим не менш, саме перший тип користується визначенням як найбільш ефективний метод прийняття рішень.

За спеціально розробленою шкалою оцінки фірмами того чи іншого методу прийняття рішень “президентський” стиль набрав 5,105 бали, другий метод (участь “пасивної участі групи”) – 4,8801 бали; і третій стиль (його можна назвати методом “активної участі групи”) – 4,951 бали.

Отже, спостерігається деякою мірою парадоксальна ситуація: найменш ефективний стиль є найбільш поширеним. Даний факт пояснюється тим, що, незважаючи на переваги одноосібного керівництва, зв'язок з нижчими інстанціями має для японського менеджера важливе значення. Досвід багатьох японських фірм показує, що чим тісніше і активніше неформальні відношення між президентом і персоналом, тим суттєвіші результати діяльності фірми. Вказані відношення дають змогу приймати достатньо компетентні і узгоджені рішення.

Все це свідчить про збереження в загальних рисах і з певними модифікаціями відданість японського управління принципам системи “рінги”.

Однією з характерних рис японського менеджменту в сучасних умовах являється диференціація серед працівників управлінського апарату. Багато японських фірм має значну недостачу працівників багатьох спеціальностей, що спонукає їх підвищувати працездатність наявного персоналу.

Як відомо, система управління підприємством загалом поділяється на функціональні служби (відділи кадровий, технологічний, матеріального забезпечення тощо) і лінійні підрозділи (дирекція, дільниці). Акцентування уваги на важливості функціонального управління при зміні економічної кон'юнктури в країні завжди було в стилі японського керівництва промисловими фірмами. Особлива роль і значення функціонально-керівних підрозділів в управлінських системах японських фірм підвищилась останніми роками.

При цьому у вказаних підрозділах прослідковується тенденція до поділу їх на дві частини: одна – виконує спеціальні функції, які потребують професіональних знань, інша – покликана виконувати функції, що потребують мінімальних навичок і елементарної підготовки; для цього можуть бути придатними залучені на договірних засадах також часові робітники. Необхідно відмітити, що підвищення кваліфікації працівників лінійних підрозділів здійснюється на базі внутрішньофірмової системи підготовки кадрів, тоді як службовці функціонально-штабних підрозділів проходять спеціальну підготовку в учбових центрах за межами фірми.

Загалом тенденції диференціації працівників управлінського апарату викликані до життя об'єктивною економічною необхідністю, суперечать принципам традиційного управління, які передбачають не нівелювання всіх працівників і заперечують будь-яку нерівність між колегами (в рамках однакових вікових контингентів).

В сфері безпосереднього управління японським виробництвом важливі завдання формулюються так. По-перше, створюються гнучкі виробничі системи. Даний аспект проблеми вирішується впровадженням системи “комбан” – системи, відповідно до якої організація виробничого процесу виключає ведення складського господарства. Тобто

комплектувальні вироби з виробництва відразу надходять у збірку кінцевого виробу. Така організація виробництва притаманна, зокрема, японському автомобілебудуванню.

Також налагоджуються багатонаменклатурні і малосерійні виробництва на базі використання гнучких систем, формування дорадчих органів для узгодження управління виробництвами і організації підготовки багатопрофільних спеціалістів.

По-друге, активізується рух самоконтролю, в межах якого діють кружки і групи під різними назвами – “кружки контролю якості”, групи “безпомилкового виробництва”, “бездефектного виробництва” тощо. Самоконтроль виступає як прояв ініціативи “знизу”, але фактично він організовується і направляється адміністрацією фірми.

Важливою складовою японського менеджменту є впровадження духу підприємництва через призму точного визначення ідеалів корпорації. Так, наприклад, відома японська компанія “ОМРОН” має девіз: “Підприємство – слуга суспільства”, що полегшує їй здійснювати всі аспекти менеджменту.

В цілому корпоративна політика компанії “ОМРОН” базується на виробленні свідомості “праця в ім’я розвитку суспільства” в рамках названої концепції.

Слід відмітити, що вироблення і впровадження девізу “ОМРОН” пройшло декілька етапів:

- ознайомлення з діяльністю аналогічних американських компаній;
- усвідомлення відмінностей між духовними джерелами життєдайності американського бізнесу і національними надбаннями японців;
- поступове і обережне впровадження незвичайної концепції у свідомість директорів і менеджерів компанії;
- формальне проголошення девізу “підприємство – слуга суспільства” як ідейної і концептуальної діяльності “ОМРОН”;
- заключне формування і практична реалізація девізу як рушійної сили при розширенні дійової активності компанії.

Сутність девізу компанії “ОМРОН” реалізується через силу її діяльності. Слід підкреслити, що головною силою будь-якої компанії, в тому числі вищеназваної, є її зростання. Через призму девізу компанії “ОМРОН” неухильне зростання компанії необхідно розцінити як збільшення можливостей вносити свій вклад у справу суспільства.

Служіння суспільству компанії в більш конкретній формі трактується як збільшення зайнятості, а отже, зростання сукупних доходів, які виступатимуть як капіталовкладення в справу компанії з боку покупців, що, своєю чергою, призведе до виробництва товарів кращої якості і за нижчими цінами.

Окрім того, оскільки компанія прагне отримати нормальний прибуток, приблизно половина якого піде у вигляді податків на користь нації. Інша – піде на користь службовцям компанії у вигляді більш високої заробітної плати і власникам акцій у вигляді більш високих дивідендів.

Служіння суспільству компанії цим не обмежується. Воно знаходить, в остаточному результаті, у забезпеченні людей товарами.

У концентрованому вигляді ідея служіння суспільству знаходить вираження в такому постулаті: той, хто найкраще служить суспільству, виграє більш у всіх. Якщо компанія не здатна у найсучаснішій формі служити суспільству, то вона не заслуговує права на існування.

Використання корпоративного девізу, що визначає підприємство як слугу суспільства, значно підвищило ефективність роботи службовців компанії “ОМРОН”, а також зросли і покращились показники її ділової активності.

Окрім девізу “підприємство – слуга суспільства” у компанії “ОМРОН” на озброєнні знаходиться друга важлива концепція менеджменту, яка виражається в ідеї: “будь-який симптом хвороби є засобом лікування цієї “хвороби”.

Заслугує уваги своєчасне виявлення і переборення керівництвом “ОМРОН” так званого “Синдрому Великого Бізнесу”, що характеризується такими симптомами: надзвичайно централізований і розбухлий управлінський апарат, всеохоплююча система спеціальних форм і процедур для прийняття рішень; зростання кількості будь-якого роду нарад для вироблення і прийняття таких рішень і передача назрілих проблем із одного відділу в інший, і навпаки.

Відродження компанії “ОМРОН” і переборення “Синдрому Великого Бізнесу” здійснюється за рахунок її ефективної реорганізації, яка зокрема зводиться до надання кожному відділу своєрідного статусу маленького самостійного бізнесу.

До реорганізації вищого ешелону була використана бліц-тактика: ліквідований комітет по менеджменту із дев’яти управлінців при раді директорів як вища інстанція, що має право голосу. Замість неї був впроваджений виконавчий комітет, куди ввійшли три головні адміністратори – голова, президент і віце-президент. Виконавчий комітет мав право приймати термінові заходи, не чекаючи прохання про це знизу. Приймаючи рішення, виконавчий комітет не вважає за потрібне віддавати накази про його виконання. Питання здійснювати або не здійснювати таке рішення повністю знаходиться у компетенції відповідного підрозділу.

Аналізуючи особливості функціонування японської системи управління, слід мати на увазі її відмінності, які існують у названому підході до формування управлінського апарату великої виробничої організації в японській і американській школі менеджменту. Одна із важливих відмінностей зводиться до того, що на великих японських фірмах основна увага традиційно приділяється не формальним організаційним схемам, які діють на основі індивідуальної відповідальності, а створенню в рамках чинної структури розгалуженої і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв’язків і стимулів, яка функціонує, не вступаючи, як звичайно, в протиріччя з існуючими організаційними рамками. Система горизонтальних зв’язків і стимулів охоплює практично всі рівні управлінської ієрархії, дозволяючи в короткі терміни перебудувати функціонування апарату управління фірмою без суттєвої зміни організаційних форм.

Формуванню системи тісних зв’язків між керівниками різного рівня, часто навіть не зумовлена наявністю інструкцій, сприяє реалізації таких міроприємств.

1. Створенню в рамках фірми широкої мережі консультативних й інших контактів, тобто групових органів підготовки і прийняття рішень.

2. Використання спеціально розробленої і постійно чинної системи переміщення керівників з метою вироблення у них універсалізму між різними посадами всередині фірми.

3. Постійний процес підвищення кваліфікації управлінських кадрів в рамках різних семінарів, робочих груп, в які включаються представники різних функціональних служб і різні управління.

Різниця у впливові системи на формування організаційної структури досить виразно представляється при зіставленні американських і японських компаній. Так, в автомобільних фірмах Японії майстер безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства, в США над ним існує ще три додаткові ланки керівників. У фірмі “Форд”, наприклад, між робітниками і головою ради директорів нараховується 11 рівнів, а на “Тойоті” – 6. Тим самим створюється можливість для скорочення адміністративно-управлінського персоналу, а за рахунок економії на витратах по утриманню апарату управління досягається значний економічний ефект.

З метою забезпечення узгодженого функціонування всіх елементів виробничо-збутової системи в організації управління японськими фірмами широко практикується створення і використання для управління процесами підвищення продуктивності праці і якості продукції інтегрованих механізмів управління програмно-цільового типу.

Успішне використання таких інтегровано-цільових механізмів управління зумовлено попри всього іншого тим, що в японських компаніях закладаються спеціальні зусилля щодо формування розвинутої системи горизонтальних зв'язків між різними службами і ланками апарату управління, а також орієнтації на групові форми прийняття і контролю виконання рішень. Це зумовлює широке використання в японських фірмах різнорідних модифікацій структур матричного типу, розгалуженої сітки консультативних органів, при формуванні таких структур переслідується мета організаційного об'єднання всіх управлінських функцій, від реалізації яких залежить розроблення і освоєння нових видів продукції, якості тощо.

У рамках структур такого типу координуються всі роботи, пов'язані з дослідженнями, розробками і освоєнням нової продукції, підвищенням продуктивності праці, ефективного виробництва і якості.

Заслужують уваги так звані кружки якості, які отримали широке розповсюдження і існують поряд загальнофірмовою системою управління якістю практично у всіх великих японських фірмах. Як правило, вони нараховують у своєму складі 8 – 10 осіб, що працюють на одній ділянці, виділяються чіткою організацією діяльності із застосуванням різноманітних стимулів. Отже, аналіз японської системи управління промисловими фірмами дозволяє виділити її характерні риси:

1. Процес прийняття рішень базується на принципі консенсуса.
2. Колективна відповідальність.
3. Гнучкий неформальний підхід до побудови структури управління.
4. Загальні, неформальні процедури контролю.
5. Групові форми контролю.
6. Повільна оцінка і просування.
7. Орієнтація при відборі керівників на здатність здійснювати координацію і контроль.
8. Стиль керівництва орієнтований на групу.
9. Орієнтація управлінців на досягнення гармонії в групі і групового забезпечення.
10. Особисті, неформальні відношення з підлеглими.
11. Просування, що базується на старшинстві і стажі роботи.
12. Неспеціалізована професійна підготовка (підготовка керівників управлінського типу).
13. Визначення розміру оплати залежно від інших факторів (стаж роботи, показники роботи групи).
14. Довготермінова зайнятість.

Загалом в японській моделі управління можна виділити загальні елементи, які мають універсальний характер і задіяні в практиці компаній інших країн, з іншого боку, в наявності ціла група специфічних елементів, які жорстко прив'язані до культурно-історичних умов, національних традицій Японії, сенс переносу яких в практику не японських компаній є досить проблематичним. Останнє особливо слід мати на увазі при формуванні управлінських структур українських підприємств.

1. Томпсон А., Формби Д. Экономика фирмы / Пер. с англ. – М.: ЗАО Издательство «Бином», 1998. 2. Айкидо Т. Вечный дух предпринимательства. – М., 1995. 3. Жизнин, Крупнов. Как стать бизнесменом. – Минск: Предприниматель, 1990.

УДК 658.15

І.Б Олексів

Національний університет “Львівська політехніка”

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИМУЛЬТАТИВНОЇ МОДЕЛІ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ЯК ЗАСОБУ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Олексів І.Б., 2002

Описані проблеми прогнозування фінансових показників підприємства з використанням симультазивної моделі планування виробництва. Досліджуються можливості використання такої моделі на підприємствах Західного регіону України.

Problems of prognosis of corporate financial indicators using simultaneous-equation model of production planning are described. The possibilities of using such model for the enterprises of Western region of Ukraine are also investigated.

Використання економетричних методів і моделей є ефективним інструментом дослідження складних економічних явищ і, зокрема, процесів планування виробництва. Існує багато підходів до моделювання і прогнозування грошових потоків підприємства [1; 2; 3]. Розглянемо один з варіантів, який може застосовуватись з цією метою – розробка симультазивної моделі планування виробництва підприємства. Загальна постановка задачі і принципи побудови такого типу економіко-математичної моделі описані в [3, с. 74 – 77], а її модифікація – в [4, с. 276 – 282]. Така модель дає можливість врахувати значну кількість як екзогенних, так і ендогенних показників підприємства для прогнозування майбутнього прибутку, обсягів реалізації та витрат. Пропонована симультазивна модель планування виробництва має такий вигляд:

$$Y_1 = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3Y_2 + a_4Y_3, \quad (1)$$

$$Y_2 = b_0 + b_1x_4 + b_2x_5 + b_3x_7 + b_4x_8 + b_5x_9 + b_6Y_3, \quad (2)$$

$$Y_3 = c_0 + c_1x_3 + c_2x_6 + c_3t, \quad (3)$$