

Концепция быстрореагирующего производства как основа перехода отечественных предприятий к постфордистской парадигме управления



Ю. В. Бабанова,
д. э. н., доцент, зав. кафедрой
uv.babanova@ya.ru



В. М. Орлов,
аспирант
islavaorlov@gmail.com

**Кафедра международного менеджмента, Международный факультет,
Южно-Уральский государственный университет (НИУ), г. Челябинск**

В условиях формирования инновационной экономики отмечается отставание изменения парадигмы управления на большинстве российских предприятий. Данные тенденции особенно заметны на фоне возрастания темпов развития мировых рынков инновационных продуктов и кардинальных изменений предпочтений потребителей. Целью данного исследования является формирование инновационной модели управления на основе концепции быстрореагирующего производства (QRM) на примере отечественного предприятия медицинской сферы. Результатом внедрения предлагаемой модели стал рост выручки и рентабельности продукта за счет сокращения непродуктивного времени согласно принципам концепции быстрореагирующего производства.

Ключевые слова: парадигма управления, быстрореагирующее производство, инновационная модель управления предприятием.

Перед российской экономикой поставлена важная цель — активизация развития местного производства, которая будет призвана обеспечить импортозамещение ключевых товаров и услуг для достижения качественно нового экономического уровня нашей страны [5]. Но многие предприятия сталкиваются с тем, что не могут обеспечить того уровня и качества производства, который предоставляют зарубежные компании. Характерным при этом является тот факт, что препятствием для достижения поставленной цели является не только технологическое отставание, но и часто в данной ситуации весомое влияние оказывает запаздывание смены парадигмы (базисного представления) ведения отечественного бизнеса [6, 7]. Выражается это чаще всего в том, что менеджменту отечественных предприятий свойственно руководствоваться теми технологиями и моделями управления, которые теряют свою актуальность и не обеспечивают инновационного развития. Наглядным примером такой ситуации является жизненность парадигмы массового производства на отечественных предприятиях, рожденной еще в начале двадцатого столетия, автомобильной империей Генри Форда [11, 12]. При этом в технологиях менеджмента постоянно происходят значительные изменения, совершенству-

ются методы управления, а также профессиональная подготовка и мотивация работников. Важным фактором в формировании инновационной модели управления предприятием становится кардинальное изменение запросов и предпочтений потребителей, в том числе в сторону их индивидуализации [20]. При этом фордистская парадигма активно используется большинством отечественных предприятий современной индустрии и продолжает оказывать негативное, порой разрушительное влияние на эффективность управления и результаты работы в целом [13]. Целью данного исследования является формирование инновационной модели управления на основе концепции быстрореагирующего производства (далее — QRM (quick response manufacturing)) для ускорения перехода отечественных предприятий с устаревшей фордистской парадигмы на постфордистскую, пришедшей ей на смену, продемонстрировав свой потенциал за рубежом.

QRM представляет собой новую управленческую концепцию, сущность которой заключается в смещении целевых ориентиров с финансовых показателей на временные. Принципиальное изменение управленческого мышления позволяет сократить в разы производственный цикл [21]. Однако как любая

система противодействует отклонениям, вызывающим нестабильное состояние системы, так и российские руководители высказывают вполне логичные опасения по поводу того, что в изменениях нет необходимости. Но, вероятно, изменив свое отношение к нынешней экономической и геополитической ситуации, у многих организаций появится серьезный шанс преодолеть разрыв в своем развитии по отношению к зарубежным производителям, в чем могут помочь современные концепции управления, основанные на новой парадигме управления (постфордистской), в число которых входит концепция быстрореагирующего производства. Данная технология управления предприятием кардинально отличается от других методов управления, многие из которых нацелены на стандартизацию бизнес-процессов при помощи определенных инструментов и сокращение каких-либо отклонений от плановых показателей. Но концепция быстрореагирующего производства разрушает известный стереотип: чем меньше возмущений в работе предприятия, тем оно эффективнее [16]. Что касается, так называемых, дисфункциональных вариаций, как например, поломка оборудования, брак и так далее, — QRM нивелирует их абсолютно также, как и большинство концепций управления. Но, если посмотреть шире на развитие предприятий, то возможно также выделить стратегическую вариантность, которая проявляет себя, например, в тех ситуациях, когда клиент желает приобрести нестандартную продукцию с определенными индивидуальными параметрами. Многие отечественные предприятия отвергают такую стратегическую вариантность, объясняя это различными аргументами, например, что это дорого. Но согласно последним тенденциям в экономике и бизнесе стратегическую вариантность следует рассматривать как ключевое конкурентное преимущество, которым обладают чаще всего только организации — лидеры в своих отраслях. К тому же такая стратегическая вариантность чаще всего позволяет оперативно открывать новые рынки сбыта для соответствующего предприятия.

Эксперты также отмечают особую значимость концепции быстрореагирующего производства, так как она дает шанс отечественной экономике стать по-настоящему ориентированной на развитие, поскольку бизнес сможет решать свои проблемы, в том числе повышать рентабельность, модернизировать и реструктуризировать производство, сокращая «белое (непродуктивное) время» критического пути производства и смело наращивая, при необходимости, «серое (производственное, продуктивное) время». А для активизации данного процесса следует начать лишь с внедрения и правильной организации новых методов управления, в том числе на основе концепции QRM.

Несмотря на то, что основной задачей QRM является сокращение времени выполнения работ, эта концепция строится на идее преобразования всей компании: тотального изменения организационной структуры, методов работы, стиля управления и организационного климата (изменение отношения людей к коллегам и работе, повышение мотивированности и ответственности персонала). При этом QRM позволяет реорганизовать бизнес-процессы компании таким об-

разом, чтобы максимально быстро удовлетворять постоянно изменяющиеся потребности клиентов [17].

Для апробации инновационной модели управления предприятием на основе концепции QRM была выбрана крупная сеть частных медицинских центров, специализирующаяся на предоставлении широкого спектра медицинских услуг для населения. В первую очередь сокращение времени выполнения заказов в данной сфере позволяет выигрывать во временной конкуренции, обостряющейся в условиях индивидуализации спроса. В настоящий момент частным медицинским центрам приходится все чаще бороться за пациентов из-за влияния многих факторов, в том числе сокращения платежеспособного спроса и ценового демпинга со стороны государственных медицинских учреждений. Дальнейшее развитие требует принятия принципиально новых управленческих решений в условиях ограниченности внутренних и внешних ресурсов предприятия и высокой степени неопределенности влияний со стороны внешней и внутренней среды. Особо следует подчеркнуть важность временных факторов в данной отрасли, в связи с тем, что чаще всего клиенты обращаются за медицинской помощью в ситуациях, требующих оперативного предоставления услуг врачей, поэтому быстрое удовлетворение потребностей каждого пациента является важным параметром эффективности работы для медицинского центра [4].

Как правило, сокращение затрат (при традиционной их калькуляции, слабо отражающей временные факторы) диктует обеспечение близкой к 100% загрузки имеющихся ресурсов организации. Однако в условиях стохастического спроса на услуги, характерного и медицинской отрасли, приводит к образованию очередей из-за невозможности точного прогнозирования производственных мощностей организации [1, 2]. С данной проблемой также столкнулась анализируемая сеть медицинских центров, что проявлялось, в частности, созданием длительных очередей (более 3 недель ожидания) на услугу комплексного обследования организма пациента, которая является высоко маржинальной для предприятия и при этом обеспечивает будущую загрузку узкоспециализированных врачей для лечения выявленных у клиента проблем со здоровьем. Для решения выявленной проблемы концепция QRM предписывает, обеспечить значительные резервные мощности (около 15-20%), что позволит минимизировать очереди и время удовлетворения потребностей пациентов и увеличить конечный доход предприятия, так как традиционные решения, нацеленные на снижение себестоимости предоставления услуги, в частности, за счет обеспечения близкой к 100%-ной загрузки оборудования, удлиняют период выполнения заказов по целому ряду причин и сокращают общий поток принятых клиентов [15].

На первом этапе внедрения инновационной модели управления на основе концепции быстрореагирующего производства в сети медицинских центров был проведен ознакомительный семинар, целью которого являлось обучение ключевых сотрудников компании базовым знаниям по QRM. Далее был проведен первичный стратегический анализ сети, который позволил выявить основные тенденции развития отрасли,



Рис. 1. Критический путь получения услуги комплексного обследования организма пациента

оценить сильные и слабые стороны компании, а также сформировать предварительный список потерь организации. После чего был описан приоритетный бизнес-процесс предоставления комплексного обследования в центральном медицинском центре сети и в связи с появлением потенциальной возможности использования концепции быстро реагирующего производства был построен критический путь (далее — КПП) получения данной услуги согласно требованиям QRM, который представлен на рис. 1.

Метками обозначено время, непосредственно затрачиваемое на необходимые по технологии операции по процессу, работающими на приращение ценности. Белым отмечены наиболее частые простои, которые являются непродуктивным временем, потраченным без экономической выгоды для предприятия.

Временные промежутки, используемые при расчете критического пути, были приняты со средними значениями. Также было принято условие, что каждое действие по алгоритму выполнения процесса сведены к минимуму, т. е. выполнено один раз и без дополнительных временных затрат.

Общее среднее время обеспечения получения одним клиентом итогового заключения после прохождения комплексного обследования организма составляет — 538,8 ч.

Фактическое время выполнения действий объективно необходимых для достижения результатов комплексного обследования организма пациента составляет — 157 ч, что почти в 3,5 раза меньше общего среднего времени выполнения процесса. Нахождение способов сокращения «белого времени» стало следующим этапом внедрения концепции QRM. В процессе построения критического пути в бизнес-процессе были выявлены основные ограничения, возможности и угрозы, которые либо будут использоваться в пользу внедрения новых методов управления на основе концепции QRM, либо наоборот, категорически препятствовать данной технологии.

Ограничением стало то, что из 15 специалистов call-центра только один из мог в полной мере проконсультировать потенциального клиента, забронировать талоны к необходимым врачам и осуществить запись на предоставление услуги комплексного обследования организма в данном медицинском центре, при этом возникали весомые проблемы в период отсутствия данного специалиста (например, из-за болезни или отпуска). Данное ограничение противоречило одному из основных принципов QRM — обеспечение многофункциональности сотрудников компании.

Ключевой угрозой было определено то, что пропускная способность медицинского центра фактически не могла обеспечить необходимого количества услуг

согласно потенциальным потребностям, в частности из-за того, что отсутствовало необходимое количество специалистов, обеспечивающих непрерывный процесс оперативного прохождения комплексного обследования организма пациента, в связи с этим возникали очереди, которые вызывали отток «нетерпеливых» клиентов к конкурентам и, как следствие, снижение общего потока обслуженных заявок и дохода предприятия. Данная ситуация противоречила принципу QRM, который предписывает постоянно обеспечивать резервные мощности на предприятии.

Основной возможностью было отмечено одновременное прохождение комплексного обследования (с некоторым временным смещением) родственниками или друзьями позволяет увеличить поток в несколько раз, при этом возрастет удовлетворенность как со стороны клиентов, так и со стороны обслуживающего персонала медицинского центра.

Поскольку в ходе выполнения основных рекомендаций возрастет объем предоставляемых услуг предприятия при неизменном уровне производственных мощностей и численности вспомогательного, административно-управленческого персонала, можно предположить, что это приведет к снижению различных накладных расходов, приходящихся на единицу продукции, а также к снижению длительности предоставления услуг. Помимо очевидных экономических выгод, вероятен весомый рост удовлетворенности потребителей и, как следствие — рост спроса на услуги медицинского центра и его суммарной выручки. Сокращение сроков предоставления услуг также дополнительно может, привести и к снижению полной себестоимости.

Следующим этапом внедрения являлось создание новой организационной структуры предприятия на основе ячеек QRM [3]. Для этого была сформирована многофункциональная команда, целью которой был поиск целевого сегмента рынка для первой ячейки QRM и оценка возможности создания соответствующей ячейки, в том числе с выработкой рекомендаций по ее функционированию. В результате были получены данные, на основании которых было принято решение о том, что первостепенной ячейкой QRM должна быть ячейка в сфере продаж.

Для внедрения инновационной модели управления на основе концепции QRM в сети медицинских центров планировалось осуществить четыре ключевых изменения:

- переход от функциональных отделов — к ячейке: медицинский центр будет преобразован из функциональных отделов в «ячеистую» структуру, состоящую из ячеек QRM;
- переход от управления сверху вниз — к самоуправлению: формируемые ячейки QRM будут управ-

лять собой сами и нести полную ответственность за результаты работы в рамках своего целевого сегмента рынка;

- переход от узкой специализации сотрудников — к обучению смежным навыкам и компетенциям. Компания будет создавать организационную структуру, работая в которой сотрудники будут обучаться выполнять различные функциональные обязанности специалистов, входящих в одну ячейку QRM;
- переход от максимального использования ресурсов — к сокращению КПП: чтобы поддержать новую ячеистую структуру, медицинскому центру необходимо будет заменить традиционные задачи (экономии на затратах, эффективного использования ресурсов и т. д.) на основную задачу QRM по сокращению времени предоставления услуги (выполнения заказа).

В общем смысле ячейка QRM является набором независимых многофункциональных ресурсов, сочетаемых друг с другом и способных выполнить последовательность операций для всех работ, относимых к определенному целевому рыночному сегменту. При создании первой ячейки в медицинском центре был выбран следующий целевой рыночный сегмент ячейки (FTMS): обеспечение необходимого потока пациентов для сети медицинских центров [20].

В ячейку было запланировано включить следующих сотрудников организации: специалистов call-центра (15 человек) и менеджеров по продажам (6 человек).

При анализе деятельности медицинского центра также были выявлены дисфункциональные эффекты, решение которых планирует обеспечить при помощи

внедрения технологии QRM. Так, например, формируемая ячейка QRM будет призвана:

- уменьшить критический путь процесса прихода пациента к врачам, в том числе при помощи поиска альтернативных путей выполнения продаж;
- обеспечить систематическое совершенствование процессов по продажам услуг медицинского центра для увеличения потока клиентов, качества обслуживания при записи и своевременного удовлетворения их потребностей (в том числе предоставление ответов на все интересующие вопросы);
- обеспечить автономность ячейки в работе над совершенствованием бизнес-процессов, за которые она является ответственной;
- обеспечить равномерный поток пациентов в зависимости от изменений факторов влияния внешней среды предприятия и спроса потребителей;
- обеспечить выстраивание наиболее эффективного диалога с клиентами, в том числе для обеспечения максимального удовлетворения их индивидуальных потребностей.

Для оценки возможности создания ячейки QRM была разработана матрица в разрезе функциональных обязанностей специалистов, потенциально входящих в формируемую ячейку QRM, которая представлена в табл. 1.

Таким образом, было выявлено, что у специалистов call-центра и менеджеров по продажам схожий функционал, отличающийся примерно на 15% в пользу менеджеров по продажам. При этом те компетенции, которых не хватает для обеспечения полноценной многофункциональности являются приобретаемыми через обучение.

Таблица 1

Матрица в разрезе функциональных обязанностей специалистов

Функционал/требование	Специалисты в текущей организационной структуре	
	Менеджер по продажам	Специалист call-центра
1. Высшее образование	5	5
2. Знание спектра услуг сети медицинских центров, в том числе получаемых ценностей клиентом	3	4
3. Обеспечение взаимодействия с агентами (в том числе их полное информационное сопровождение)	4	0
4. Обеспечение взаимодействия с пациентами (в том числе полное информационное сопровождение)	3	5
5. Навыки организации очных презентаций услуг сети медицинских центров	4	0
6. Навыки проведения встреч	4	0
7. Навыки ведения переговоров	5	4
8. Обеспечение информационной поддержкой имеющихся пациентов (агентов)	4	4
9. Навыки заключения договора с юридическими лицами	3	0
10. Навыки ведения отчетных документов по результатам работы	4	4
11. Навыки ведения финансовой отчетности	4	0
12. Навыки планирования	4	4
13. Навыки работы с возражениями	4	5
14. Навыки записи пациентов в ИС	0	5
15. Навыки работы в 1С	3	5
Всего	54	45

Примечание: анализируемые функциональные обязанности, которые на данный момент выполняются соответствующим специалистом медицинского центра, оценены по 5-балльной шкале (где 1 — низкий уровень, соответственно, 5 — высокий уровень компетенции).

Также были выявлены предпосылки для формирования ячейки QRM основными из которых являются: возможность расширить «узкие места» процесса продаж, возникающих в моменты перегрузки некоторых специалистов, отсутствие мотивации сотрудников для генерации предложений по работе и внедрения новых инструментов в сфере продаж, а также необходимость сокращения функциональных обязанностей топ-менеджмента клиники, для переориентации их усилий на стратегические задачи развития предприятия. Таким образом, формируемая ячейка QRM позволит решить весомое количество внутренних проблем, возникающих при продажах услуг.

Параллельно с созданием первой ячейки QRM создавалась новая система мотивации, нацеленная не только на поощрение локальных нововведений, но и на улучшения в масштабе всей компании.

После формирования ячейки QRM в области продаж был разработан и внедрен процесс постоянного измерения КПП. Кроме того, индекс QRM был введен в качестве ключевого показателя эффективности для действующей ячейки. Оценка результатов первого проекта QRM показала эффективность предпринятых усилий, что позволило запустить дальнейший процесс внедрения QRM, в рамках которого будет создаваться все большее число ячеек с последующим внедрением системы POLCA для координации потоков между ячейками. Пройдя данные этапы, медицинскому центру удастся создать уникальную организационную структуру, которая будет поддерживать полное внедрение QRM.

Основным результатом внедрения инновационной модели управления на основе QRM является переориентация работников всех подразделений на единую цель – снижение временных затрат [14] в бизнес-процессах медицинского центра, что позволяет получать положительные финансовые результаты несмотря на снижение загруженности ресурсного фонда и интенсивности труда работников. Единая цель и, соответственно, единые критерии оценки реального вклада каждого сотрудника в ее достижение, позволили активизировать процесс преодоления функциональной разобщенности и объединить усилия всего коллектива на достижение стратегических целей.

Многие эксперты отмечают, что неопределенность и быстрые изменения бизнес-среды являются главным вызовом современности. В связи с этим способность компании быстро и адекватно реагировать на изменения в деловой среде становится ключевым конкурентным преимуществом. Следует обратить внимание на то, что Карл Маркс отмечал: «...все виды экономии, в конечном счете, сводятся к одному – экономии времени» [7]. Вот и концепция QRM заново делает акцент на данном факте, и создает базовую управленческую модель, которая позволяет успешно осваивать новую парадигму управления, и, в конечном счете, увеличивать ориентированность на клиента, сокращать себестоимость услуг с одновременным улучшением качества и упрощать процесс управления человеческими ресурсами. Таким образом, внедрение инновационной модели управления предприятием, в частности, комплексной концепции QRM, является

одним из перспективных направлений дальнейшего развития в сфере менеджмента отечественных предприятий, а инновационность данного подхода позволит ускорить переход к новой постфордистской парадигме управления [18, 19].

Список использованных источников

1. P. Ericksen, R. Suri, B. El-Jawhari, A. Armstrong. Filling the Gap//APICS Magazine, no. 15, 2005.
2. R. Suri. A Quick Response to Office Management//Industrial Management, no. 52, 2010.
3. Suri, Rajan Quick Response Manufacturing. A Companywide Approach to Reducing Lead Times. Productivity Press, 1998.
4. М. ванн Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. М.: Бино. Лаборатория знаний, 2011.
5. С. Ю. Глазьев. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2010.
6. И. В. Иванов, В. В. Баранов и др. Высокотехнологические предприятия в эпоху глобализации. М.: Альпина Паблишер, 2003.
7. Инновационное развитие и коммерциализация технологий в России и странах ЕС: опыт, проблемы, перспективы. В 7 т./Под общ. ред. В. Иванова (Россия), С. Клесовой (Франция), П. Линдхолма (Германия), О. Лукши (Россия). М.: ЦИПРАН, 2006.
8. Инновационный менеджмент. Многоуровневые концепции, стратегии и механизмы инновационного развития: учебное пособие/Под ред. В. М. Аньшина. М.: Дело, 2006.
9. В. Л. Иноземцев. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. М.: Логос, 2000.
10. У. Чан Ким, Р. Моборн. Стратегия голубого океана/Пер. с англ. М.: НИРО, 2005.
11. Ю. П. Ключков. Организация бережливого производства на предприятиях машиностроения: автореферат дис. ... к. э. н. Ижевск, 2012.
12. А. А. Кригер. Повышение эффективности управления промышленными предприятиями в России на основе концепции «бережливого» производства: автореферат дис. ... к. э. н. М., 2012.
13. А.Е. Лузин, Ю.В. Бабанова. Постфордизм – три ключевые производственные парадигмы нового столетия//Менеджмент в России и за рубежом, № 6, 2013.
14. К. Маркс, Ф. Энгельс. Сочинения. М.: Изд-во политической литературы, 1968.
15. С. В. Матюшевская. Метод Quick Response Manufacturing, как один из перспективных методов управления конкурентоспособностью предприятия, отвечающий потребностям современного, динамично развивающегося рынка//Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения, февраль 2014.
16. А. В. Молодчик. Теория и практика саморазвивающихся организаций. Екатеринбург: УрО РАН, 2001.
17. К. К. Прахалад, М. С. Кришнан. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем/Пер. с англ. М.: Издательство Юрайт, 2011.
18. С. Прохес. Управлять изменениями. Рецепты от GE//Harvard Business Review – Россия, № 8, 2009.
19. О. С. Сухарев. Эволюционная экономика. Институты – структура, кризисы – рост, технологии – эффективность. М.: Финансы и статистика, 2012.
20. Р. Сури. Время – деньги. Конкурентное преимущество быстрореагирующего производства/Пер. с англ. В. В. Дедухина. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.
21. А. В. Филиппов. Магия QRM или «Время – не деньги, а очень большие деньги»//Портал «Управление производством», интервью с А. Е. Лузиным и С. И. Ляпуновым, сентябрь 2013.

The concept of Quick Response Manufacturing as the basis for the transition to domestic enterprises postfordist management paradigm

Yu. V. Babanova, Doctor of Economics, Docent, Head of Department, Department of International Management, International faculty, South Ural State University (NRU).

V. M. Orlov, postgraduate student, Department of International Management, International faculty, South Ural State University (NRU).

The conditions of formation of an innovative economy lagging behind the paradigm shift in the management of the majority of Russian enterprises. These trends are particularly noticeable on the background of increasing the pace of development of the world markets for innovative products and radical changes in consumer preferences. The aim of this study is to develop an innovative management model based on the concept quick response manufacturing (QRM) as an example of domestic companies in the medical sphere. The result of the proposed model has been the growth of revenues and profits of the product by reducing non-productive time, according to the principles of the concept of production more responsive.

Keywords: paradigm of governance, quick response manufacturing, methods of management.