

это нечто большее, чем система поощрительных вознаграждений в виде схемы выплаты дивидендов. Работник получает фантомный опцион на покупку акций по текущей цене и может исполнить его в течение установленного периода времени, указанного в правилах схемы. В некоторых случаях исполнение опциона делается условным: при достижении заработной установленной критериев эффективности компания выплачивает работнику денежную премию, равную доходу по фантомному опциону.

Таким образом, фантомная схема – это простая концепция, которую довольно легко применить на практике. Компания обычно получает налоговую скидку по отношению к премиям, выплачиваемым при исполнении опциона. Однако вне зависимости от выбранной формы программы вознаграждения собственникам необходимо добиться следующего:

- стратегия развития бизнеса на период действия опционной программы должна быть понятна для всех ее участников;

- конкретные цели участников, выполнением которых обусловлена реализация программы, должны быть четко сформулированы, соответствовать их

Получено 20.01.2015

компетенциям и логически соотноситься со стратегией развития бизнеса на выбранный период;

- механизм определения результатов должен быть прозрачен и понятен участникам, чтобы исключить риск обратного «демотивационного» эффекта (этому риску подвержены компании, акции и показатели которых не могут быть определены объективным рыночным механизмом, так как отсутствуют рыночная стоимость акций, отраслевые индексы и пр.).

#### Библиографические ссылки

1. Экономика труда и персонала / Ю. Г. Одегов, Р. А. Галиахметов, Г. Г. Руденко [и др.] ; под общ. ред. Р. А. Галиахметова, Ю. Г. Одегова. – Кн. 3. – Изд-во ИжГТУ, 2010. – С. 103.

2. *Бабынина Л. С.* Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2012. – С. 19.

3. *Самородова Е.* Доходы боссов // SmartMoney. – 2007. – № 30(71). – С. 29.

4. Сост. по: Рейтинг зарплат топ-менеджеров. 2012–2008 гг. – URL: <http://www.forbes.ru/rating/rating-zarplat-top-menedzherov-2012/2012?full=1&table=1>

УДК 658.5(045)

О. В. Аргуткина, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

## БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ – ВЫМЫСЕЛ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

**Н**е секрет, что сегодня отечественные производственные предприятия находятся в достаточно сложном положении. Сокращение государственного финансирования, жесткая конкуренция со стороны импортируемых товаров, изменения политического курса и нестабильность экономики – это жестокие факты российской действительности.

Поэтому любое предприятие, ориентированное на работу в реальном секторе экономики, заинтересовано в снижении собственных затрат на производство продукции.

Наши отечественные производители для улучшения эффективности собственной деятельности должны обладать высокой конкурентоспособностью. Конкурентоспособность же базируется на низких ценах и высоком качестве производимой продукции.

Современные методы хозяйствования позволяют достигнуть хороших результатов по обоим показателям.

Бережливое производство (Lean Production) – это современная концепция организации производства на основе инновационного подхода к менеджменту и управлению качеством, разработанная корпорацией «Тойота».

Эта концепция включает в себя оптимизацию производственных процессов, постоянное улучшение качества продукции и сокращение издержек производства [1].

Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентацию всего предприятия на рынок.

Основное отличие концепции бережливого производства от традиционных методов хозяйствования состоит в формировании нового подхода к восприятию предприятия. В таблице приведен сравнительный анализ затратного подхода к производству, который практикуется на большинстве отечественных предприятий и ценностного (или *доходного*) подхода, который характерен именно для Lean Production.

В России уже создан Координационный совет межрегиональной общественной организации по развитию производственных систем на основе философии Лин. В состав совета входят представители Москвы, Татарстана, Башкирии, Удмуртии, Краснодар, Пензенской и Саратовской областей. В Татарстане, единственном регионе России, принята концепция целевой программы «Бережливое производство». Поэтому там много предприятий-лидеров в области вне-

дрения лин-технологий. Это общеизвестные предприятия «КамАЗ», «ЕлАЗ», «Позис», «КВЗ», «Спартак».

Хотя пример многих предприятий Татарстана является положительным в плане полученных резуль-

татов после применения инструментов бережливого производства, по-прежнему стоит вопрос о целесообразности внедрения данной концепции на отечественных предприятиях.

#### Сравнительный анализ различных подходов к производству

Характеристики	Затратный подход	Доходный подход
Выбор товара для производства	Предприятие сбывает то, что в состоянии произвести в текущих условиях и при имеющихся ресурсах	Рынок должен управлять производством и диктовать свои потребности
Система продаж	Push-продажи – выталкивание товара на рынок	Pull-продажи – вытягивающие продажи ожидаемого товара
Объем производства	Объем производства определяет сбыт и эффективность производства	Производится столько продукции, сколько требуется потребителю
Цена товара	Цена товара основывается на его себестоимости исходя из имеющихся затрат [2]	Цена формируется на основе спроса и потребительской полезности товара
Прибыль	Рост прибыли связан со снижением затрат на производство	Прибыль зависит от полезных свойств товара, нужных потребителю
Качество товара	Управление качеством сводится к исправлению допущенного брака и к его предотвращению	Разработка системы недопущения возникновения брака

Специалисты до сих пор не могут оценить соотношение расходов на внедрение мероприятий и их положительного эффекта. В основном споры возникают из-за адаптации данной концепции под российский менталитет и особенности отечественного хозяйствования. Возвращаясь к японской концепции Лин, надо сказать, что возникла она в послевоенные годы, когда проигравшая и сильно пострадавшая страна была вынуждена особо жестко регулировать использование своих скудных ресурсов. Даже западным государствам было легче принять и внедрить на производстве бережливый подход. Сделать это стало возможным из-за осознания представителями бизнеса собственной выгоды, которую можно получить, соблюдая данные правила и требования.

Однако российская действительность в корне отличается от жизни и философии Японии. Особенно сложно внедрять основы Лин в среде рабочих, то есть там, где и начинается создание потребительской ценности. Российский рабочий не отождествляет себя и свой личный успех с предприятием. Когда рабочий говорит «мой завод», имеется в виду «место, где осуществляется его трудовая деятельность», а не «организация, успеху и процветанию которой он способствует с целью получения и своей выгоды». Такое осознание своей роли на предприятии порождает и особенности поведения на рабочем месте: это порча инструмента и материалов, поломка оборудования, затраты времени – все, чего можно было бы избежать, приложив немного дополнительных усилий.

При этом система оплаты труда только поощряет подобное небрежное обращение с товарно-материальными ценностями. Так, на государственном предприятии при фиксации факта поломки дорогостоящего оборудования конкретным рабочим, виновник лишается премии (это составляет примерно 30-40 % от общего заработка) на срок до 6 месяцев. Хотя данные санкции можно применять и более длительное время,

это происходит очень редко, и по опыту чаще всего продолжительность наказания составляет не более 1-3 месяцев (по данным ФГУП ОАО «ИЭМЗ «Купол», г. Ижевск). Конечно, данные меры не могут предотвратить проявления небрежности.

Особенность Lean Production состоит в том, что внедрение этого подхода начинается на основных рабочих местах, а не только среди руководителей. Требуется осознать необходимость перемен и свою личную причастность к предприятию, а также заинтересованность в результате.

Для лучшей адаптации концепции Лин на отечественных предприятиях было бы рациональнее начать освоение не всей системы, а отдельных ее инструментов, например, визуализации и стандартизации.

Визуализация и стандартизация – это набор первичных инструментов, которые не требуют специальных капиталовложений для внедрения, эти приемы удобны для применения на отдельных рабочих местах, они позволяют значительно рационализировать производственный процесс и снизить его трудоемкость [3]. Подобный частичный метод внедрения был бы более приемлемым для российской действительности и, вероятно, скорее привел бы к положительным результатам, а также подготовил бы почву для последующих изменений методов хозяйствования.

#### Библиографические ссылки

1. Современные методы организации, управления и технологии бережливого производства. – Казань : Изд-во КНИТУ-КАИ, 2010. – 304 с.
2. Аргуткина О. В., Шибанова Л. И. Определение и содержание накладных расходов в управленческом учете // Вестник ИжГТУ. – 2008. – С. 47–51.
3. Современные методы организации, управления и технологии бережливого производства.