

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Оспищева Анна Константиновна, исполнительный директор  
Фирма “ДиМерус Инженеринг” ООО, г. Харьков*

В настоящее время в мировой практике сложились два основных направления повышения эффективности деятельности предприятия.

Первое – это направление, по которому движется большинство западных производителей. Оно требует значительных инвестиций. Это полная или частичная реорганизация и модернизация производства: установка современного высокотехнологичного оборудования, автоматизация производства, использование робототехники, сокращение персонала и максимальное исключение использования труда рабочих. В результате повышается качество и конкурентоспособность продукции, в десятки раз возрастает производительность труда на предприятии, сокращается количество брака и простоев. Несомненно, при постоянном высоком спросе на продукцию предприятия вложения окупаются в течение достаточно короткого периода времени. В производственных условиях Украины, где возможность капитальных инвестиций ограничена, на машиностроительных предприятиях зачастую обновляют оборудование отдельных участков. Устаревшие станки заменяют на новые импортные с числовым программным управлением. Они позволяют использовать для обработки более скоростной, производительный и высокоточный инструмент. При этом корректируется технология обработки деталей, сокращается количество операций и, соответственно, машинное время обработки.

Недостатком данного направления является необходимость вложения большого количества денежных средств в приобретение нового оборудования, поскольку стоимость современного металлорежущего станка составляет от 100 000 долларов до несколько десятков миллионов долларов. На многих предприятиях таких свободных денежных нет, особенно на тех, которые только начали возобновлять свою деятельность после долгого простоя. Поэтому многие предприятия начинают техническое перевооружение не с приобретения нового оборудования, а с приобретения нового инструмента, которым более просто достичь экономического эффекта. После накопления денежных средств за счет использования нового инструмента можно предприятию постепенно приобретать новое оборудование. Некоторые предприятия в своей деятельности по техническому перевооружению полагаются только на собственные средства, отказываясь от кредитов. В основном это связано с тем, что в настоящее время очень высокие процентные ставки, а рентабельность предприятий колеблется в районе 1-3%, в результате чего использование кредитов заведомо снижает конкурентоспособность продукции.

Второе направление повышения эффективности предприятия – это направление большинства восточных организаций, быстро набирающих популярность в России и, учитывая экономическую ситуацию в Украине, для нас наиболее приемлемо. Его суть состоит в построении работы предприятия на основе опыта производственной системы TOYOTA (TPS) – путь «непрерывного совершенствования методов работы» [1].

Принципы TPS были внедрены частично или полностью на таких российских предприятиях как Братский алюминиевый завод, Ярославский завод дизельной аппаратуры, «Группа ГАЗ», «Иркутскэнерго», НПФ «Паркер» и многих других, что, несомненно, дало свои результаты. Этот путь не требует капитальных вложений, но является достаточно трудоемким. Требуется несколько лет усиленной работы, прежде чем производственная система начнет правильно функционировать и даст свои результаты. Первая и, пожалуй, основная проблема на этом пути – степень готовности к переменам его участников. Особенно это касается лидеров предприятия. Довольно сложно решиться на смену всех устоявшихся правил и традиций, существовавших десятилетиями.

Как начинается такая работа? Если топ-менеджмент готов к подобной реорганизации, проводится тщательный анализ производственного процесса и деятельности всех его участников. Выявляются «узкие места», простои, лишние операции, неправильный маршрут перемещения деталей, беспорядок на рабочих местах. Так, например, на одном из предприятий в ходе эксперимента было проведено наблюдение непосредственно в производственных условиях технологического процесса механической обработки корпусных деталей комбайна. В результате полученных сведений и анализа данных установлено, что срок изготовления комбайна без потери времени должен составлять около 55 дней, тогда как фактически требуется до 90 дней. Потери времени вызваны целым рядом причин, таких как:

- перегруженность расточных станков с ЧПУ, вследствие чего детали после черновой обработки становятся в очередь ожидания на чистовую механическую обработку на этих станках;
- неполное использование магазинов с инструментом на указанных станках ввиду незагруженности в них инструмента, что в свою очередь влечёт за собой значительное увеличение вспомогательного и подготовительного времени на установку, замену, переналадку инструмента;
- невысокое качество литейных отливок (наличие включений песка, повышенная твёрдость), что приводит к увеличению времени механической обработки, повышенному износу инструмента, потерям времени на исправление дефектов литья;
- невысокий уровень квалификации операторов станков.

Работа по сокращению потерь времени и есть работа по сокращению себестоимости продукции. Необходимо проводить регулярные исследования рынка и, в зависимости от спроса на те или иные виды продукции, плани-

ровать производственную программу предприятия. Производственная система – это здравый смысл [2]. Продукции изготавливается ровно столько, на сколько существует спрос для исключения перепроизводства и создания запасов. Также исключаются расходы на их складирование и хранение.

Требуется проведение работы по устранению возможности производства брака – проведение планового технического обслуживания всего оборудования и механизмов, тестирование, наладка, замена его элементов и модернизация при необходимости; систематическая проверка уровня квалификации работников и его соответствия выполняемым функциям; использование качественного сырья и заготовок.

Строится особая схема мотивации сотрудников, которые становятся активными участниками в создании производственной системы предприятия, имея возможность вносить предложения по улучшению работы и участвовать в их реализации. Ведется постоянная работа по обучению и повышению квалификации работников, по созданию «командного духа».

Результатом подобной комплексной работы на любом предприятии должно стать повышение его эффективности в той же мере, как и при капитальном переоснащении производства. На рынках России и Украины работают предприятия, прошедшие как полное переоборудование и полностью использующие новейшие технологии в машиностроении, так и те, которые добились значительного роста без крупных инвестиций путем непрерывного улучшения производственных процессов.

Недостатком внедрения опыта восточных организаций на украинских и российских предприятиях является изношенный основной фонд. Так, на многих предприятиях используется оборудование, выпущенное 40-50 лет назад. За это время оно полностью износилось. В результате работы на нем невозможно достичь требуемой точности при обработке высокоточных деталей. При этом затрачивается значительное машинное и вспомогательное время на обработку, что не позволяет конкурировать с предприятиями на мировом рынке. При работе с таким оборудованием, даже произведя изменения в организации деятельности предприятия, невозможно достичь высоких результатов. Результатом таких изменений могут быть лишь незначительные улучшения, которые в конечном итоге слабо отражаются на деятельности всего предприятия. В отдельных случаях, произведя изменения в организационной деятельности предприятия, при работе на таком оборудовании будет иметь место прежний уровень бракованных деталей, что не позволит увидеть реальных конечных изменений.

Поэтому опираться только на использование направления развития предприятия по примеру восточных организаций невозможно. Если же на предприятии отсутствуют высокотехнологическое оборудование и специалисты высокого уровня, которые способны работать на этом оборудовании, то говорить об эффективности применения опыта восточных организаций фактически невозможно. Лишь после того, когда предприятие при-

обретет оборудование, отвечающее требованиям рынка, а так же квалифицированных специалистов, можно применять опыт восточных организаций.

Для достижения наибольшего эффекта необходимо находить варианты сочетания двух рассмотренных направлений повышения эффективности предприятия, поскольку нельзя достичь значимых результатов, опираясь на использовании только одного из них, утверждая, что он является наиболее верным на конкретном предприятии.

#### **Список литературы:**

1. Масааки Имаи Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. – Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. – М.: Альпина Паблишер», 2010. – 344 с. – (Модели менеджмента ведущих корпораций).
2. Сергей Филиппов, Сергей Турусов, Валерий Волянский, Михаил Эренбург. СЛОМАЙ СТЕРЕОТИП! Производственная система Братского алюминиевого завода. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2010. – 208 с.