

УДК 334.72:658.1

В. П. КУЗНЕЦОВ,

доктор экономических наук, профессор

*Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина,
г. Нижний Новгород, Россия*

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ

Цель: рассмотрение конкретных подходов к решению проблем повышения эффективности производства промышленного предприятия.

Методы: ситуационного и экономико-статистического анализа.

Результаты: предложена методика организации работы по оптимизации производства. Разработан план мероприятий по совершенствованию производства для специально созданной рабочей группы. Рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий.

Научная новизна: рекомендации, выработанные автором по реорганизации управления корпорацией, позволили выявить новые явления и методы управления в производственной системе.

Практическая значимость: внесенные предложения по совершенствованию управления частично реализованы в работе корпорации «Группа компаний «ГАЗ». Также разработанные рекомендации были применены при создании проекта ООО «Литейный завод» на базе литейного производства и корпуса цветного литья.

Ключевые слова: производственная система; эффективность производства; управление производственной деятельностью; промышленность; реструктуризация; стратегия; внутрифирменное планирование; оптимизация производства.

Введение

Рыночной экономике присущи разнообразные механизмы по управлению деятельностью организаций. К ним относятся, в первую очередь, сделки купли-продажи организаций. Именно они являются механизмом реализации организационного развития корпорации, т. е. включением (освобождением) новых (старых) организаций, способствующих завоеванию и удержанию конкурентного преимущества корпорации в целом. Существует множество способов достижения конкурентного преимущества, которые сформировались в результате исторического развития корпорации как формы ведения бизнеса.

Концепция интегрального предприятия стала попыткой крупных автомобильных концернов адаптироваться к новым требованиям конкурентной борьбы в автомобилестроении. Интегральное предприятие знаменовало собой новый качественный скачок в организации, управлении и контроле производственной системой. Ключевыми понятиями новой логики организационного построения стали мобилизация всех человеческих ресурсов на достижение единой цели и отмена традиционного разделения на тех, кто принимает решения, и тех, кто их исполняет.

На интегральном предприятии центром организации являются основной производственный и вспомогательные, тесно связанные с основным, процессы. Решения принимаются там, где являются проблемы, и там, где имеются люди, способные профессионально их разрешить: роль функционального подразделения меняется: теперь оно должно лишь предоставлять свои ресурсы в распоряжение производственному процессу для разрешения возникшего вопроса и для текущего управления процессом [1].

Право принятия решений делегируется рабочей группе (команде). В ее главе стоит лидер, который является не просто иерархическим начальником для команды, а своеобразным стимулятором ее творческой работы.

Делегирование права принимать решения на местах позволит уменьшить число иерархических уровней управления. Остаются только те, которые являются необходимыми для регулирования производственного процесса. Поэтому сфера ответственности остающихся руководителей и рядовых работников расширяется, обогащается ее профессиональное содержание.

Стержнем интегрального предприятия является элементарная технологическая единица

(далее – ЭТЕ), которая определяется как базовая организационная производственная единица, управляющая технологически неделимым производственным оборудованием с измеряемыми параметрами и действующая на определенном производственном участке, где автономно можно предотвращать проблемы, управлять критическими моментами, совершенствовать и осуществлять самоконтроль.

Все эти действия должны быть направлены на достижение поставленных целей по качеству, производительности и услугам. Элементарная технологическая единица является базовой ячейкой завода, способной самостоятельно достигать поставленных перед ней целей по производительности, услугам и затратам в отдельном технологическом подразделении [2].

Главной задачей управления является обеспечение постоянного роста эффективности сферы материального производства, достижение цели создания продукта потребления, в максимальной степени удовлетворяющего запросы потребителя с минимальными затратами. Экономическая ситуация открытого рынка значительно увеличивает требования к производителю. Как показывает опыт ведущих машиностроительных фирм, только техническое перевооружение производства, внедрение новой техники и технологии, не подкрепленное совершенствованием системы внутрикорпоративного управления, изменением корпоративной философии и психологии, должного эффекта не приносит. В то же время изменение подходов к управлению, воспитание коллективов в понимании новых подходов и задач позволяет достаточно быстро и без значительных капитальных затрат повысить эффективность производства, что во многих случаях само по себе способно вывести фирму из критического финансового состояния. Например, хорошо известны действия руководства японской корпорации «Тойота» по созданию бережливого производства. Так же действует и руководство «Группы «ГАЗ» [3].

Результаты исследования

Задача, поставленная автором, – рассмотрение конкретных подходов к решению проблем повышения эффективности производства первичной ячейки литейного предприятия – литейного цеха, на примере которого необходимо рассмотреть

этапы решения, изменения в организации производства и достигнутые результаты.

Перечислим положения, на базе которых проводится анализ текущего состояния и вырабатываются меры по дальнейшему совершенствованию процесса [2]:

1. Запасы товарно-материальных ценностей на всех технологических переделах в процессе производства и на складах становятся минимальными.

2. Перемещение продукта производства (в том числе и в технологическом процессе) производится по кратчайшему пути.

3. Оборудование, задействованное в процессе производства, должно быть оптимизировано по мощности и с точки зрения синхронизации рабочих циклов.

4. Управление продвижением продукта основано на принципе: каждое последующее звено производственной цепочки является полноценным потребителем продукта предыдущего звена, не умаляя прав потребителя в отношении качества, своевременности поставки и т.д.

5. Выполняемые операции увеличивают потребительскую стоимость продукта, т. е. должны быть действительно необходимыми. Операции, не увеличивающие потребительской стоимости, выявляются и исключаются.

6. Все операции и процессы описаны, составлены карты их текущего состояния, и в дальнейшем должна быть проведена работа по их стандартизации.

Для проведения работы по анализу текущего состояния на предприятии создаются группы в составе специалистов по организации производства, технологов, руководителей, к работе привлекаются бригадиры. Учитывая сложность работы на первом этапе, для проведения оптимизации производства целесообразно выбрать наиболее проблемный участок, определяющий работу цеха, и затем расширять воздействие на весь цех. Наиболее проблемным участком данного цеха являлся обрубной участок, который осуществляет финишную обработку отливок перед отправкой потребителю. Участок характеризовался тяжелым физическим трудом, неудовлетворительной санитарно-гигиенической обстановкой, значительной численностью работающих. Для выполнения производственной программы, далекой от оптималь-

ного использования мощностей цеха, требовалась организация работы в 3 смены.

Руководством производства (при нашем участии) была создана группа из 11 человек, в задачу которой входили анализ текущего состояния, разработка мероприятий по совершенствованию производства, технологии, обучению бригадиров,

рабочих, мастеров правильным приемам работы, привлечению непосредственных исполнителей к совершенствованию организации их труда.

Специалисты работали 3 месяца, в результате были выявлены основные проблемы, не позволяющие участку функционировать в оптимальном режиме (табл. 1).

Таблица 1

Проблемы и направления решений по оптимизации процессов обработки отливок*

Наименование проблемы	Причина проблемы	Направления решения
Выполнение обрубщиками операций сортировки и транспортировки литья	1. Отвлечение транспортировщиков на «лишние» операции: контроль отбела, транспортировка на переочистку. 2. Неудобное (удаленное) расположение контрольных точек и рабочих мест обрубщиков	1. Организовать предварительную сортировку отливок и разбраковку. 2. Организовать рабочее место обрубщика с учетом удобства работы (опробовать варианты). 3. Приблизить столы приемки к рабочим местам и увеличить емкость столов
Отвлечение транспортировщиков на «лишние» операции: контроль отбела, транспортировка на переочистку	1. Наличие значительного количества брака по отбелу. 2. Неудовлетворительное обеспечение дробью для очистки литья. 3. Нестабильная работа очистного оборудования	1. Решить проблему ликвидации брака по отбелу. 2. Дробь поставлять в соответствии с нормативами. 3. Произвести ремонт и запуск в работу необходимого количества очистного оборудования
Значительное расстояние транспортировки отливок с мелкой линии до окрасочной камеры	1. Недостаточная длина загрузочной ветки окрасочного конвейера. 2. Нерациональное размещение наждаков мелкой линии	1. Продление окрасочного конвейера. 2. Разработка планировки размещения оборудования с учетом организации очистки в проходном барабане и перенос станков в соответствии с планировкой
Обработка заливок в объеме больше, чем требуется по документации	1. Незнание рабочими (обрубщиками и контролерами) нормативных требований. 2. Отсутствие документации на рабочих местах	1. Провести необходимое обучение мастеров и рабочих. 2. Оснастить рабочие места необходимой документацией и образцами правильно обработанных отливок
Различные объемы обработки на отливках разных наименований, но аналогичных по типу, а также значительные объемы обработки на ряде отливок	1. Различные технические требования по документации. 2. Наличие нескольких вариантов конструкции модельной оснастки. 3. Разные методы изготовления моделей (вручную и на станках с числовым программным управлением)	1. Провести анализ документации и унифицировать технические требования. 2. Провести ревизию модельной оснастки, используемой в работе, и чертежно-технической документации на оснастку в части исполнения модельных знаков. 3. Изготовить дублирную оснастку на станках с числовым программным управлением по математическим моделям
Отклонения по фактической трудоемкости обработки отливок от нормативной, как в сторону занижения, так и в сторону завышения	1. Несвоевременная корректировка норм при проведении технических мероприятий. 2. Необоснованное срезание норм в прошлые периоды силовым способом без достаточного основания. 3. Отсутствие механизма сохранения (роста) зарплаты при снижении трудоемкости	1. Провести тщательный хронометраж операций обработки отливок и сравнительный анализ норм и расценок, внести необходимые коррективы. Проанализировать возможность сокращения количества операций за счет технологических решений. 2. Разработать механизм увеличения зарплаты за счет сокращения трудоемкости и повышения производительности труда
Значительные потери времени на обработку бракованной продукции по некоторым позициям номенклатуры	1. Недостаточно качественный анализ причин брака и неадекватность мер по устранению. 2. Отсутствие обратной связи между основными технологическими участками и обрубкой	1. Провести подробный анализ брака. 2. Организовать оперативную обратную связь между обрубным участком и участками плавильным и формочным
Неполная занятость в течение рабочей смены	1. Неритмичная работа оборудования. 2. Нестабильная производственная программа со значительными колебаниями, как по неделям месяца, так и по месяцам	1. Разработать систему оплаты труда руководителей однозначно увязывающую уровень оплаты с объемами производства и себестоимостью продукции. 2. Обеспечить ритмичную загрузку за счет освоения дополнительной номенклатуры отливок и корректив графика работы с предоставлением дополнительных выходных дней при отсутствии загрузки.

* Источник: составлено автором.

Как видно из содержания табл. 1, из 8 пунктов практически все включают в себя чисто организационные моменты, что говорит о недостатках сферы управления производством. К техническим вопросам, на первый взгляд, можно отнести наличие брака по отклонениям структуры металла отливок и потребность изготовления оснастки на станках с числовым программным управлением. Однако в процессе последующей работы группы было выявлено, что основной причиной брака по отбелу являлось неправильное выполнение технологических операций на плавильном участке. Проведение обучения рабочих на данном участке, обеспечение своевременной поставки необходимых материалов и организация обратной связи между участками позволили решить проблему качества металла. Полностью были ликвидированы операции по разбору и контролю отливок на наличие отбела. Изготовление оснастки на станках с ЧПУ также не потребовало дополнительных капитальных затрат, поскольку такой парк станков имеется в наличии. Потребовалось провести работу по оптимизации загрузки станков и организовать работу программистов по разработке математических моделей на основании имеющейся документации, т. е. фактически, принять правильные управленческие решения.

Естественно, что без материальных затрат усовершенствовать процесс финишной обработки отливок не удалось бы, необходимы были затраты на перестановку оборудования для сокращения перемещений продукции, изготовление дополнительной тары, демонтаж ставшего излишним оборудования, но такие работы к капитальным не относятся и выполняются за счет текущей деятельности.

Единственной серьезной технической проблемой, выявленной в процессе работы группы, была конструкция проходного очистного дробе-метного барабана (отечественный аналог проходного дробе-метного барабана японской фирмы Sinto), который не позволял производить очистку мелкого литья, поэтому наряду с этим барабаном приходилось эксплуатировать 4 барабана периодического действия. Учитывая предельную степень износа данного барабана, было принято решение о его замене на барабан, спроектированный конструкторами компании. Такая работа потребовала затрат, но эти затраты значительно

меньше, чем те, которые потребовались бы для капитального ремонта существовавшего барабана. Такой подход в современных условиях, на взгляд автора, является единственно правильным, поскольку мероприятия подобного рода позволяют окупить вложенные средства в очень короткие сроки (около 6 месяцев).

С точки зрения организации управления также выполнены существенные изменения. Проведено сокращение излишних звеньев управления: участков, числа мастеров; большей части функций оперативного внутрисменного управления (которая передана бригадирам). В процессе совершенствования системы управления цехом отработаны цепочки оперативной связи между участками по вопросам качества продукции, поставки определенной номенклатуры комплектующих изделий (например, стержней). Такие цепочки позволили оперативному получать информацию от потребителя и принимать меры оперативного корректирующего воздействия.

По результатам работы группы был подготовлен план мероприятий в соответствии с направлениями, перечисленными в табл. 1. План был реализован в течение 6 месяцев. В результате из проблемного отстающего участка организован лучший в производстве эталонный участок, который является теперь базой по распространению данных методов управления и организации производства для всех аналогичных участков. При минимальных затратах получен значительный эффект, в том числе и экономический, высвобождено оборудование, люди, улучшены условия труда. Участок, который с трудом обрабатывал 1500 т отливок в месяц, сейчас свободно, с запасом, пропускает 2100 т отливок.

Приведем основные показатели, характеризующие достигнутые результаты (табл. 2).

Таблица 2

Результаты создания эталонного участка*

Вид оборудования	Количество единиц оборудования	
	до оптимизации	после оптимизации
Очистное	10	3
Абразивно-заточное	19	9
Очистные установки с мокрой очисткой	13	5

* Источник: составлено автором.

Благодаря уменьшению количества оборудования достигнуто сокращение эксплуатационных затрат на ремонт оборудования – 1,068 млн рублей в год; на водопотребление и водоотведение – 62 тысячи рублей в год.

Более рациональная загрузка очистного оборудования, сокращение его количества и, как следствие, более эффективное использование дробы, позволили снизить ее расход на сумму 1,104 млн рублей в год. Изменение конструкции отливок, проведенные мероприятия по уменьшению заливок, сокращению операций заточки позволили снизить расход абразивов на сумму 330 тысяч рублей в год. Общий экономический эффект составил 2,564 млн рублей в год.

В табл. 3 приведены экономические показатели от внедрения организационно-технического процесса на обрубном участке литейного цеха № 4.

Таблица 3

Экономические показатели от внедрения организационно-технического процесса на обрубном участке литейного цеха № 4*

Наименование	Единицы измерения	Показатель
Снижение затрат на ремонт	тыс. руб.	1068
Снижение водопотребления и водоотведения	тыс. руб.	62
Снижение расхода дробы ДСЛ 2,2	тыс. руб.	1104
Снижение расхода абразивов	тыс. руб.	330
Снижение расхода электроэнергии	тыс. кВт час	480
Общий экономический эффект	тыс. руб.	2564

* *Источник:* составлено автором.

Полученный при организации эталонного участка опыт и методика организации работы по оптимизации производства были распространены на другие участки цеха: плавильный формовочный, стержневой. С учетом прохождения продукции через несколько участков в методику было внесено дополнение – анализ потоков материальных ценностей. Данный метод основан на том, что выбирается одно изделие и прослеживается весь путь изготовления от цеховых складов материалов до отправки готовой отливки из цеха. При оставлении потока материальных ценностей отражается величина заделов расстояния перемещения детали в период выполнения операции и

между операциями, время выполнения операций по всем элементам. Сначала проводится изучение фактического состояния потока. Данный анализ по каждой детали позволяет наглядно выявить операции с наибольшей продолжительностью, нерациональные перемещения, излишние запасы по данной детали.

Такая методика конкретизирует анализ, позволяет более четко определить резервы. Прослеживание судьбы изделия у потребителя, а особенно это важно для заготовок, позволяет выявить характеристики изделия, не устраивающие потребителя.

Выводы

Проведенное исследование позволяет разработать программу и подготовить мероприятия по оптимизации деятельности корпораций путем совершенствования механизма управления и хозяйственных процессов в них, что, в свою очередь, позволит укрепить положение корпораций в конкурентной среде, поднять качество управления, снизить управленческие расходы и повысить итоговые результаты финансово-хозяйственной деятельности.

Приведенные автором ключевые направления методики организации работы по оптимизации производства способствуют выбору наиболее эффективных путей управления корпорацией.

Сформулированные методы и направления исследования деятельности структурных подразделений могут найти применение в других корпорациях независимо от их отраслевой принадлежности и масштабов.

Список литературы

1. Лапаев Д. Н., Кузнецов В. П., Морозова Г. А. Методологические аспекты государственного и корпоративного управления: монография. Н.Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева. 2013. 255 с.
2. Кузнецов В. П., Гарина Е. П., Романовская Е. В. Комплексное исследование условий промышленного развития России. Н.Новгород: НГПУ им. Козьмы Минина. 2013. 166 с.
3. Dawson B., Fixson S. K., Whitney D. Orchestrating coordination: Reducing rework in complex product development. URL: <http://digitalknowledge.babson.edu/toimwp/4> (дата обращения: 30.05.2014)

В редакцию материал поступил 23.05.14

© Кузнецов В. П., 2014

Информация об авторе

Кузнецов Виктор Павлович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия, Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина
Адрес: 603004, г. Н. Новгород, ул. Челюскинцев, 9, тел.: (831) 297-39-59 (доп. 260)
E-mail: keo.vgipu@mail.ru

Как цитировать статью: Кузнецов В. П. Организационная стратегия внутрифирменного развития корпорации // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. № 2 (30). С. 43–48.

V. P. KUZNETSOV,

Doctor of Economics, Professor

Nizhniy Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin, Nizhniy Novgorod, Russia

ORGANIZATIONAL STRATEGY OF CORPORATION'S INTERNAL DEVELOPMENT

Objective: to review specific approaches to solving the problems of increasing the efficiency of industrial enterprises production.

Methods: situational and economic-statistical analysis.

Results: the method of production optimization is proposed. The plan of measures is designed on production improvement, carried out by a specially created working group. The economic effect of the proposed measures is calculated.

Scientific novelty: the recommendations made by the author on the restructuring of the corporate management allow to reveal new phenomena and methods of management in the production system.

Practical value: the proposals on management improvement were partially implemented in the work of the "Group of companies "GAS" Corporation. The developed recommendations were also used to design the project of "Liteyniy zavod" LLC on the basis of foundry production and the nonferrous foundry workshop.

Key words: production system; production efficiency; operations management; industry; restructuring; strategy; corporate planning; production optimization.

References

1. Lapaev, D.N., Kuznetsov, V.P., Morozova, G.A. *Metodologicheskie aspekty gosudarstvennogo i korporativnogo upravleniya: monografiya* (Methodological aspects of state and corporate management: monograph). Nizhniy Novgorod: NGTU im. R.E. Alekseeva, 2013, 255 p.
2. Kuznetsov, V.P., Garina, E.P., Romanovskaya, E.V. *Kompleksnoe issledovanie uslovii promyshlennogo razvitiya Rossii* (Complex research of the conditions of the Russian industrial development). Nizhniy Novgorod: NGPU im. Koz'my Minina. 2013. 166 p.
3. Dawson, B., Fixson, S. K., Whitney, D. *Orchestrating coordination: Reducing rework in complex product development*, available at: <http://digitalknowledge.babson.edu/toimwp/4> (accessed: 30.05.2014)

Received 23.05.14

Information about the author

Kuznetsov Viktor Pavlovich, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics of an Enterprise, Nizhniy Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin
Address: 9 Chelyuskintsev Str., 9603004 Nizhniy Novgorod, tel.: (831) 297-39-59 (ext. 260)
E-mail: keo.vgipu@mail.ru

How to cite the article: Kuznetsov V.P. Organizational strategy of corporation's internal development. *Aktual'niye problemy ekonomiki i prava*, 2014, no. 2 (30), pp. 43–48.

© Kuznetsov V. P., 2014