

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПОДХОДЫ К ИХ РЕШЕНИЮ

Шабанова М. Г.,

научный руководитель ст. препод. каф. МПСТ Дудкина Г. В.

Сибирский федеральный университет

В рыночных условиях выживаемость предприятия, как показывает анализ работы российских предприятий, обеспечивается за счет перестройки всей структуры организации, перехода к активной политике инновационного обновления и прежде всего изменения номенклатуры выпускаемых товаров. Формирование промышленного предприятия как организации, способной изменять свою структуру, систематически переходить на производство товаров, потребляемых динамичным рынком, представляет важнейшую задачу по созданию эффективного хозяйствующего субъекта. Данные анализа отечественных промышленных предприятий, успешно работающих на российском рынке, убеждают, что у организаций с высокой инновационной активностью не только большая эффективность работы, но и способность обеспечивать свое выживание в условиях усиления конкуренции. Присоединение страны к Всемирной торговой организации (ВТО) в скором времени приведет к тому, что российские предприятия столкнутся с гораздо более подготовленными конкурентами из-за рубежа, и в этом случае успешные методы конкурентной борьбы послужат гарантией процветания организации в меняющихся экономических условиях.

Действительность, в которой приходится функционировать предприятиям промышленности, такова, что какой бы новый продукт не выпустила компания, через некоторое время другая фирма выпускает аналогичный продукт, тем самым догоняя и даже перегоняя ее. Нужно стремиться производить лучший продукт дешевле и быстрее конкурентов, при этом используя наиболее безопасную технологию. Необходимо радикально изменить производственную структуру, иметь в запасе время, так необходимое в условиях жесткой конкуренции.

К сожалению, на большинстве промышленных предприятий можно наблюдать отсутствие системности в преобразованиях. Например, необходимым стало прохождение сертификации систем менеджмента качества, особенно для тех предприятий, которые ведут активную экспортную политику, участвуют в государственных торгах и тендерах. Это является гарантией высокой репутации компании на рынке, стабильности для зарубежных партнеров. Фактически же внедрение системы менеджмента качества ограничивается подготовкой пакета документов и назначением формальных ответственных для ее поддержания. Таким образом, система не работает. То же самое происходит и с другими элементами управления процессами, такими как «6 сигм», бережливое производство, японской системой «5S».

Это обусловлено недостаточной адаптацией инструментов повышения эффективности бизнеса к российским реалиям. Если осуществлять усовершенствования без взаимосвязи, никакие цели не будут достигнуты. Только в том случае, когда они применяются все вместе, интегрированы и сформированы в единую системную программу преобразований на предприятии на основе ключевых направлений совершенствования, можно достичь новых уровней конкурентоспособности. Необходимо использовать удачный опыт крупных российских компаний и осуществлять анализ негативных последствий по преобразованию процессов, главным образом, используя инструмент инновационного развития – бенчмаркинг [5].

На примере, проведенного анализа рынка электромонтажных изделий и низковольтной аппаратуры как Красноярского края, так и в целом по России, были выявлены основные проблемы, которые декларируются руководством организаций и обозначены реальные причины этих проблем, находящиеся при более детальном рассмотрении гораздо глубже и затрагивающие систему в целом [4,6]. Основные проблемы промышленных предприятий России и подходы по их частичному и полному устранению представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Проблемы отечественных промышленных предприятий и пути их решения

№ п./п.	Проблемы в формулировке руководителей	Подходы и методы, применяемые для устранения проблем	Реальные причины проблем
1.	Ухудшение качества комплектующих и материалов, поступающих от поставщиков	Введение 100%-ного входного контроля. Внедрение системы оценки поставщиков, попытки ранжировать поставщиков	Отделы снабжения предприятий находятся вне систем управления
2.	Слабая подготовка руководителей различных уровней в вопросах менеджмента	Курсы общего менеджмента. Подбор новых менеджеров	Отсутствие четких требований к результатам работы менеджеров. Контроль управленческой деятельности не проводится
3.	Недостаток оборотных средств	Оптимизация налогообложения. Поиск инвестиций. Продажа и сдача в аренду недвижимости и оборудования	Неэффективная система управления качеством. Дублирование операций, функций и производств порождает чрезмерные расходы
4.	Постоянный пересмотр организационной структуры не приводит к положительным результатам	Создание новых отделов, дробление или укрупнение существующих подразделений	Используется на всех российских предприятиях самый неэффективный тип организационной структуры – функциональный
5.	Уменьшение числа потребителей некоторых видов продукции	Усиление отдела сбыта. Сертификация системы качества по ИСО 9001:2008. Ликвидация убыточных производств	Незнание предприятием проблем и пожеланий своих потребителей. Отсутствие обратной связи с потребителями
6.	Неравномерное распределение ресурсов среди подразделений и направлений деятельности	Волонтаристическое администрирование при перераспределении ресурсов между расходами различных подразделений	Борьба отделов друг с другом за ресурсы. Отсутствуют учет и контроль расходования ресурсов по различным направлениям деятельности предприятия
7.	Оборудование изношено и морально устарело	Приобретение нового оборудования	Не измерена производительность производственных участков и оборудования. Не исследуется предполагаемая эффективность закупаемого оборудования
8.	Длительный цикл разработки новой продукции	Приобретение информационных технологий в области проектирования	Проектный стиль управления неизвестен. Отсутствует практика управления процессами
9.	Низкие цены на продукцию российских предприятий. Выпуск морально устаревшей продукции	Создание отдела маркетинга для поиска потенциальных клиентов. Проведение выставок и издание рекламных материалов	Длительный цикл разработки новой продукции. Эффективность рекламных мероприятий не прогнозируется, не оценивается
10.	Недостаток у работников информации о деятельности их предприятия	Приобретение информационных технологий для автоматизации документооборота	Руководство не знает об информационном голоде сотрудников. Отсутствует практика учета мнений персонала (обратная связь)

Хорошо известно, что для успешного управления любым предприятием важно, чтобы каждый сотрудник выполнял все необходимые по его должности функции. Тенденции рождаемости в России укладываются в мировой демографический контекст, при котором уровень рождаемости развитых стран не обеспечивает замещение поколений. Изменение возрастной структуры общества, в которой наибольший удельный вес занимает население предпенсионного и пенсионного возраста, подтверждается нехваткой молодежи на предприятиях, молодые специалисты

преимущественно идут в высокодоходные сектора экономики, что способствует росту дефицита служащих и квалифицированных рабочих [1].

Естественно, что для каждого промышленного предприятия характерен свой комплекс проблем, оказывающих влияния на результаты хозяйственной деятельности. Предлагается для анализа проявившихся или потенциальных проблем использовать следующую последовательность действий:

1. Подход, который помогает разделить всю деятельность предприятий на виды бизнес-процессов (основные, вспомогательные, развивающие и др.).

2. Принцип ресурсобеспеченности, позволяющий рассчитывать необходимый и достаточный, а также резервный уровни обеспеченности ресурсами всех процессов предприятия и реализовывать исходя из этого основные функции менеджмента.

3. Принцип качества ресурсов.

4. Эффективность использования ресурсов.

5. Критерий инновационности, показывающий, насколько ресурсы, процессы и технологии соответствуют передовому опыту как в своей, так и в других отраслях мирового и отечественного производства.

6. Приоритизация проблем с точки зрения их актуальности и степени влияния на бизнес.

Используя данный алгоритм, руководство компаний может определить своими силами причины возникновения проблем и разработать мероприятия по их устранению и предупреждению.

Таким образом, было выявлено, что особенно важным моментом является описание всей деятельности промышленного предприятия в виде совокупности бизнес-процессов. Это позволяет организовать системное управление и контроль всех операций с сырьем, материалами, оборудованием, продукцией и другими товарно-материальными ценностями (как по отдельным направлениям, так и в целом по предприятию). При этом всегда можно проследить цепочку последовательных преобразований сырья и материалов в готовую продукцию, на основании чего произвести расчеты эффективности работы всей системы производственных процессов в целом и каждого процесса в частности. На практике эффективность любых процессов зависит от множества внешних и внутренних факторов, из-за чего конечный результат получается ниже идеального (теоретически возможного) [3].

У руководителей всегда возникают вопросы о том, с чего начать и как построить план действий, ведущих к успешному развитию предприятия. Универсального решения нет, поскольку набор ресурсов и доступных инструментов крайне разнообразен.

Перечислим некоторые из них:

- новизна идеи;
- грамотное юридическое оформление прав собственности;
- подбор команды единомышленников, обладающих экспертными знаниями в области управления и деятельности предприятия, смежных областях, глубоким знанием законодательства как в стране ведения бизнеса, так и в других странах;
- организация операционных процессов производства;
- реализация готовой продукции;
- анализ удовлетворенности потребителей, уровня качества и сервиса продукции и услуг, соотношения их цены/качества для различных сегментов потребителей на b-2-b- и b-2-c-рынках;
- работа по непрерывному поиску возможностей улучшения свойств продукции и услуг, которые будут удовлетворять не только существующие, но и скрытые потребности клиентов.

Также следует не забывать об уже имеющихся на предприятии проблемах. В первую очередь необходимо их классифицировать по степени влияния на конечную эффективность и успешность деятельности, а затем связать их с теми бизнес-процессами, в ходе которых они возникают. Тогда, как уже было сказано выше, урегулировав 20% самых актуальных проблем, мы сможем предотвратить 80% потенциальных потерь от брака, низкой эффективности производства и управления персоналом, плохой организации учета и контроля товарно-материальных ценностей, и т.п.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Асканова О.В., Касаткина Е.В. Менеджмент промышленных предприятий: особенности и проблемы в российских условиях // Теория и практика общественного развития, 2010. №3.

2 Заказнов А. В. Пути повышения эффективности деятельности предприятий // «Менеджмент качества», 2010. №2(10). С. 138-145.

3 Колбачева Т.А. Развитие российских промышленных предприятий: методологические проблемы совершенствования управления // Вестник ЮРГТУ (НПИ), 2008. №1. С. 45-47.

4 Приписнов В.А. Конкуренция, конкурентоспособность и экономическая политика (оценки руководителей промышленных предприятий) // Серия ««Независимый экономический анализ», 2012.

5 Цыбульская Е.В. Бенчмаркинг для преобразования российских промышленных предприятий // Журнал «Российское предпринимательство», 2010. №12 Вып. 1 (173). С. 60-64.

6 Шестаков А.Л. Проблемы российских предприятий, подходы к их решению, причины проблем // РИА «Стандарты и качество», 2011.