

МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Суркова Е. Н.

*Студентка 5 курса специальности «Менеджмент организации»
ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»*

В статье рассмотрены методы обеспечения конкурентоспособности такие как: 20 ключей, шесть σ и бережливое производство, с помощью которых осуществляется оценка эффективности работы предприятий, и определяются методы по усовершенствованию деятельности предприятий. Применимые для предприятий Республики Мордовия в условиях кризиса.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, СИСТЕМА «20 КЛЮЧЕЙ», ПОДХОД ШЕСТЬ СИГМ, БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

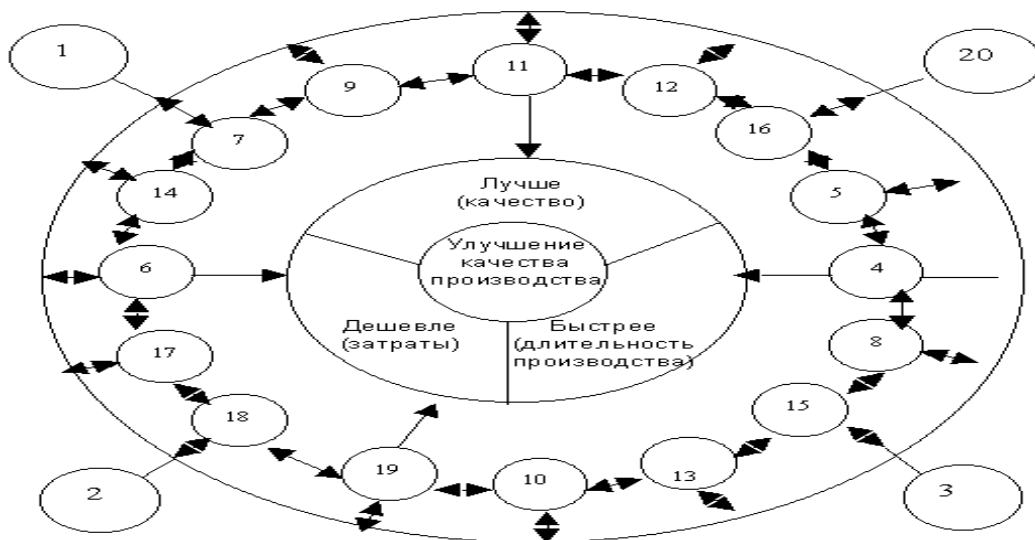
Проблема сохранения конкурентоспособности для предприятий Республики Мордовия в условиях мирового кризиса является наиболее актуальной. От уровня конкурентоспособности зависит рыночное положение предприятий, возможность выхода на новые рынки сбыта. В целях избежания кризисной ситуации на предприятиях РМ целесообразно использовать следующие методы сохранения конкурентоспособности: 20 ключей, шесть σ , бережливое производство и др.

«Система 20 ключей» – это инструмент для оценки эффективности работы компании, включающий совокупность различных методов реализации постоянных улучшений и усовершенствований, внедряемых компаниями-лидерами.

Согласно этой системе, компания оценивает собственную организацию по различным параметрам, составляющим 20 ключей (каждый из которых – фактор, имеющий критическое значение для ее функционирования) по 5-бальной системе. В результате определения уровня компании в каждом из 20 ключей идентифицируются ее слабые места. Как показывает практика, органи-

зации, внедряющие эту систему, обычно выявляют, что из максимально возможных 100 очков (20 ключей x 5 баллов), они не достигают и 30. После этого компания разрабатывает и реализует определенные мероприятия по решению выявленных проблем.

Особенностью «Системы 20 ключей» является то, что она не просто представляет совокупность лучших мероприятий и методов совершенствования стратегии развития предприятия, а обеспечивает их интеграцию в единое целое, способствующих эффективной реализации стратегии. Результатом такой интеграции является эффект синергии: 20 ключей настолько тесно взаимосвязаны, что усовершенствование в одном ключе автоматически приводит к усовершенствованию в остальных 19 входящих в «практическую программу революции факторов». Основные принципы внедрения "Практической программы революции факторов" представлены на диаграмме взаимосвязей 20 ключей (рис.1).



Р и с у н о к 1. Диаграмма взаимосвязей "20 ключей"

- 1 – Чистота и организация
- 2 – Оптимизация системы управления целями
- 3 – Работа коллектива по внедрению улучшений
- 4 – Сокращение запасов и времени на выполнение заказа
- 5 – Быстрый переход производства к выпуску новой продукции
- 6 – Производственный функционально-стоимостной анализ
- 7 – Безмониторинговый производственный процесс
- 8 – Совместное производство

- 9 – Эксплуатационная надежность оборудования
- 10 – Контроль времени и дисциплина
- 11 – Система управления качеством
- 12 – Управление поставщиками
- 13 – Устранение потерь
- 14 – Стимулирование работников к внедрению улучшений
- 15 – Универсальность навыков и перекрестное обучение
- 16 – Планирование производства
- 17 – Контроль производительности
- 18 – Использование информационных систем
- 19 – Рациональное использование энергии и материалов
- 20 – Оценка передовых и используемых на предприятии технологий

«Практическая программа революции факторов» помогает компании направить свои силы в нужное русло, а именно: постоянно внедрять изменения, необходимые для достижения стратегических целей бизнеса и сохранения конкурентоспособности на рынке, и постоянно совершенствоваться. При этом практическая программа за счет качественного улучшения всех факторов, имеющих критическое значение для работы компании, обеспечивает три главных показателя эффективности ведения бизнеса: «Лучше, Быстрее, Дешевле». Что касается внедрения «системы 20 ключей», то единого унифицированного подхода для разных компаний не существует. Приоритетность и методы улучшения этих факторов компания определяет самостоятельно.

Сотни компаний малого и среднего бизнеса, а также мультинациональные корпорации получили конкурентные преимущества в результате использования данной программы. Среди них «Cadbury», «Gillette», «Siemens», «Gorenje», «Sanyo», «Mitsubishi Electric» и «Seiko Instruments». Практический опыт показывает, что в результате внедрения Системы 20 ключей возрастает производительность, снижаются затраты и повышается качество, что в итоге приводит к повышению конкурентоспособности продукции компании на рынке.

Отличительной особенностью подхода «20 ключей» является простота использования, реализации и меньшая затратность по сравнению с другими подходами. Применительно для предприятий РМ рекомендуется использовать его на средних и малых производственных предприятиях.

Подход к управлению, именуемый **Шесть σ** , поможет определить области сбоев, которых пока не выявлены, а также покажет, что именно следует знать и какие действия предпринять по сокращению числа ошибок – ведь эти ошибки приходится исправлять, что требует времени и денег, а порой лишает компанию доверия клиентов и не позволяет реализовать представившиеся возможности. Другими словами, Шесть σ преобразуют знания в необходимый потенциал для роста бизнеса.

Шесть σ – это статистическая концепция измерения процесса в параметрах числа дефектов. Достижение уровня Шести σ означает, что в ходе анализируемого процесса появляется только 3,4 дефекта на миллион возможных; другими словами, работа осуществляется почти безупречно. σ (собственно название латинской буквы) – это статистический термин, параметр измерения, который также называют среднеквадратическим (стандартным) отклонением. Когда эта буква используется в бизнесе, она указывает число дефектов (брака) на выходе процесса и помогает понять, насколько данный процесс отличается от совершенного.

Одна σ соответствует 691 462,5 случая брака на миллион, что соответствует выпуску продукции без дефектов только в 30,854%. Разумеется, такие показатели считаются очень плохими. Если мы добиваемся того, что процессы функционируют на уровне трех σ , это означает, что допускается 66 807,2 ошибки на миллион возможных, или мы имеем выпуск отличной продукции в 93,319% случаев. Применяя подход компания получает ответы на следующие вопросы:

Насколько хорошо идут процессы? Вышли ли они на уровень трех σ ? Четырех σ ? Пяти?

Большинство компаний действуют на уровне качества, соответствующего трем-четырем σ . Это означает, что в каком-то процессе допускается слишком большой брак, для последующего устранения которого расходуются и время, и усилия, а также появляются недовольные потребители. Такой брак – причина потери до 25% от общих доходов. Очевидно, что ни одну компанию не может удовлетворить такой результат.

За рубежом данная концепция уже прошла серьезную апробацию и дала значительные результаты в таких известных компаниях, как Motorola, General Electric, Toshiba и др.

Т. е., концепция метода заключается в том, что если есть возможность измерить число дефектов в производственном процессе, то существуют и способы определения причин данных ошибок и их устранения, а, следовательно, выхода на уровень качества с нулевым браком.

Сущность шести сигма можно выражается в четырех основных понятиях:

1. статистическая основа для измерений;
2. философия максимально возможного совершенства;
3. методология;
4. символ качества.

Внедрение данного подхода на предприятиях РМ целесообразно начинать с более крупных предприятий, таких как ОАО «Рухиммаш», ОАО «Завод Саранскабель», ОАО «Электровыпрямитель» и др. так как его практическое применение требует определенных материальных средств, и у этих предприятий уже имеется достаточно высокий потенциал в области качества.

Бережливое производство – Лин - (Lean Manufacturing), так же ориентирована на требования потребителя. В основе философии Лин – определение и организация потока создания ценности для потребителя. Одновременно анализируются и устраняются скрытые потери производственных и офисных процессов, такие как: операции, не приносящие ценность, дефекты, перепроизводство, незавершенное производство, запасы, простои, лишние перемещения и передвижения, избыточная обработка.

Применяемые Лин инструменты: 5С, Картографирование стоимостного потока, быстрая переоснастка, Всеобщее продуктивное техобслуживание (TPM), вытягивание, точно во время, визуализация, предотвращение ошибок и др. Лин не требует ломки действующего процесса и сокращения персонала. Возможно поэтапное освоение методики. Экономический эффект достигается уже через два-три месяца от начала работ и увеличивается по мере распространения методики. При обучении персонала и внедрении в производство проектов по Лин, приносящих скорую и ощутимую дополнительную прибыль – на предприятии формируется корпоративная культура, направленная на постоянное улучшение.

Подход Бережливое производство успешно реализуется на нескольких предприятиях Республики Мордовия (ОАО «Орбита» и др.), их положительные результаты могут послужить применению данного подхода на других предприятиях республики.

Помимо выделенных методов используются и другие методы такие как TPM, Кайзен, и др., но, на наш взгляд, выше перечисленные методы наиболее подходят для предприятий РМ.

Несмотря на затратность выше перечисленных подходов их практическое применение целесообразно в условиях кризиса, в целях создания конкурентоспособности предприятий РМ.