

УДК 338

## Внедрение программ бережливого производства как инструмент повышения эффективности региональных энергокомпаний



### **Тимофеев Р.А.**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента предприятия  
Казанского государственного энергетического университета



### **Абрамова А.В.**

Аспирантка кафедры менеджмента предприятия  
Казанского государственного энергетического университета

*В статье рассматриваются основные вопросы организации процесса бережливого производства на предприятиях энергетического кластера Республики Татарстан. Представлены перспективные результаты внедрения бережливого производства в компаниях энергетического кластера РТ.*

*Ключевые слова: бережливое производство, электроэнергетический кластер, энергокомпания, экономический эффект, бизнес-процесс.*

В настоящее время базовая отрасль экономики Республики Татарстан сформирована в виде совокупности компаний, входящих в электроэнергетический кластер РТ (далее – ЭК РТ) [1], которые осуществляют свою деятельность в условиях рыночных отношений и действия механизма свободной конкуренции [2]. Состояние и функционирование ЭК РТ оказывает прямо пропорциональное воздействие на качественную реализацию инновационного сценария социально-экономического развития РТ [3]. Таким образом, основным вектором развития для всех организаций ЭК РТ, является достижение баланса интересов акционеров, работников, общества и государства. Сложившийся тренд обуславливает необходимость решения нескольких дифференцированных задач управления при минимальном вложении затрат, а именно: повышение финансовой устойчивости, надежности и прибыльности организаций; развитие клиентоориентированности и увеличение объема реализации продукции; сохранение квалифицированного персонала и развитие человеческого капитала; создание положительного имиджа ор-

ганизации в глазах общественности; осуществление регионально значимых проектов и мероприятий.

Основная проблема при организации новых методов работы, соответствующих сложившейся тенденции, заключается в выборе управленческих ориентиров, которые способны объединить воедино решение вышеназванных задач. Как показал проведенный нами анализ, наиболее эффективным управленческим ориентиром является внедрение и развертывание в организациях ЭК РТ программы бережливого производства (далее – БП) [4], что в условиях конкурентного рынка обуславливает безальтернативные шансы оптимизации бизнес-процессов, снижения затрат и получения дополнительной прибыли при минимальных капиталовложениях. В таблице 1 нами сформулированы некоторые перспективные результаты, которые могут быть достигнуты в результате внедрения инструментов БП в организационно-производственные процессы субъектов ЭК РТ.

Необходимо отметить, что применение инструментов БП позволяет при минимальных капита-

Таблица 1

**Перспективные результаты внедрения БП организациями ЭК РТ**

Субъекты ЭК РТ	Перспективные результаты внедрения и развертывания программ БП
Генерирующие компании	Рациональная организация рабочего места и пространства в части хранения материально-технических и информационных ресурсов;
	Оптимизация деятельности по результатам исследования, построения и анализа производственных и организационно-управленческих бизнес-процессов;
	Внедрение новых производственных мощностей и инновационных технологий;
	Снижение затрат в структуре себестоимости производства электрической и тепловой энергии;
	Быстрая переналадка и создание гибких рабочих мест;
	Разработка и внедрение новых бизнес-проектов в целях рационального использования имеющихся ресурсов и получения дополнительной прибыли;
	Оптимизация временных ресурсов сотрудников и трудозатрат;
	Стандартизация и визуализация производственных и офисных бизнес-процессов
Сетевые компании	Разработка решений по компенсации потерь электрической и тепловой энергии и снижению дебиторской задолженности;
	Анализ и оптимизация процесса документооборота;
	Оптимизация процесса осуществления ремонтных работ;
	Устранение непроизводственных затрат;
	Снижение затрат в структуре себестоимости передачи электрической и транспортировки тепловой энергии;
	Сокращение дебиторской задолженности;
Сбытовые компании	Рациональная организация рабочего места и пространства в офисе;
	Исследование и анализ офисных бизнес-процессов с целью выявления имеющихся резервов и разработки предложений по их эффективному использованию
	Снижение затрат в структуре себестоимости сбыта электрической и тепловой энергии;
	Внедрение современных технологий эффективного документооборота;
	Разработка и внедрение перспективных направлений деятельности с целью получения дополнительной прибыли;
	Инициация предложений по сокращению дебиторской задолженности;
	Разработка альтернативных вариантов увеличения клиентской базы и выхода в другие регионы;
Производители и поставщики материально-технических ресурсов	Рациональная организация рабочего места и пространства в части хранения материально-технических и информационных ресурсов;
	Оптимизация логистики процессов снабжения;
	Сокращение времени выполнения операций;
	Разработка альтернативных вариантов увеличения клиентской базы и экспорта продукции.
Поставщики инжиниринговых и консалтинговых услуг	Рациональная организация рабочего места и пространства в офисе;
	Сохранение клиентской базы и увеличение количества заказов;
	Развитие и внедрение новых востребованных услуг.
Организации, входящие в научно-образовательную часть ЭК РТ	Внедрение рациональной организации рабочего места и пространства;
	Повышение качества обучения с применением современных информационных технологий и техники подачи материала.
	Внедрение дополнительных образовательных услуг;
	Рост конкурентных преимуществ
	Анализ и оптимизация бизнес-процессов;
	Стандартизация и визуализация бизнес-процессов

ловложениях и непосредственной реализации неиспользуемых резервов работников переорганизовать рабочие бизнес-процессы на основе создания рационально организованного и стандартизированного рабочего пространства. Данный аспект основан не только на создании мобильных и гибких рабочих мест, но и на организации рационально выстроенных рабочих бизнес-процессов.

По результатам синтеза анализа положительного опыта развития передовых российских компаний, наиболее эффективным способом улучшения и развития рабочих бизнес-процессов является изучение сотрудниками и менеджерами организаций теоретических основ бережливого производства на основе формирования проектной деятельности и практической реализации изменений. Базовым условием эффективной организации бизнес-процессов является формирование у менеджеров и сотрудников понимания необходимости осуществления постоянного поиска проблем и разработки решений по их оптимизации. Например, оптимизация системы хранения рабочих документов в персональных ком-



Рис. 1. Этапы жизненного цикла компаний ЭК РТ

деятельности в рамках стратегических целей организации ЭК РТ, при этом результатом оптимизации бизнес-процесса может быть как получение дополнительных доходов и экономия на запланированных расходах, так и качественные улучшения бизнес-процессов. В целях реализации предложения по улучшению деятельности в организации ЭК РТ

пьютерах пользователей является решением в рамках проблемы необходимости эффективного структурирования информации и обеспечения удобной, оперативной и безопасной работы как в офисе, так и на производстве. Рисунок 1 показывает, что данное условие наиболее актуально для зрелых и «стареющих» компаний, поскольку при отсутствии улучшений деятельности происходит их неотъемлемая стагнация и постепенный упадок.

Представленный механизм возрождения компании (МВК) актуален, прежде всего, для конкурентных секторов ЭК РТ (генерации и сбыта электрической энергии, производства и продажи материально-технических ресурсов, инжиниринговых и образовательных услуг), для которых завоевание новых рыночных ниш и внедрение дополнительных услуг с целью сохранения клиентов, повышения рентабельности и прибыльности является одним из вариантов перспективного развития.

Следующим условием эффективного развития бизнес-процессов является перемещение взгляда на управление бизнес-процессами организации, а именно от решений топ-менеджмента непосредственно в место создания ценности – в офис или на производство. «Управление из кабинета» априори не может сравниться по эффективности с детальным изучением процессов в месте производства продукции (выпуска детали или оборудования, формирования отчета или оказания услуги по заключению договора) с последующим формированием плана и осуществлением оптимизационных изменений.

На наш взгляд, наиболее простой, удобной, малозатратной, результативной формой работы по выявлению и устранению проблем в целях прогрессивного развития ЭК РТ является формирование внутрикорпоративной деятельности по выработке предложений улучшения деятельности организации исходящих от ее сотрудников, а так же формирование групп качества по основным направлениям деятельности организации («из места производства продукции»).

Предложение по улучшению деятельности организации ЭК РТ – идея, направленная на улучшение

формируется рабочая группа качества из числа квалифицированных сотрудников компании, которые будут задействованы в реализации оптимизационных изменений.

Эффективность от деятельности групп качества проявляется в трех основных направлениях:

- 1) оптимизация всех бизнес-процессов при достижении качественных улучшений и получении экономического эффекта;
- 2) реализация потенциала сотрудников и развитие человеческого капитала;
- 3) улучшение социально-психологического климата и развитие взаимоотношений в коллективе.

Также необходимо отметить, что в процессе принятия решения о необходимости внедрения и развертывания внутрикорпоративной деятельности по развитию и оптимизации бизнес-процессов на основе технологий бережливого производства руководству организаций ЭК РТ необходимо решить организационно-управленческие задачи в следующем порядке:

1. Обучение теоретическим основам и механизмам практической реализации инструментов БП, позволяющим осуществить детальный анализ и описание бизнес-процессов для выявления скрытых непроизводительных потерь, имеющихся ресурсов и неиспользуемых резервов в целях реорганизации дальнейшей деятельности в рамках стратегических целей компании;

2. Формирование нового мышления и воспитание у сотрудников организации ЭК РТ мышления в соответствии с культурой внутрикорпоративного развития и непрерывного совершенствования осуществляемой деятельности;

3. Определение механизма нематериальной мотивации и материального стимулирования сотрудников организации ЭК РТ за реализацию предложений по оптимизации офисной и производственной деятельности.

В целом можно говорить о том, что невыполнение данных задач в обозначенном порядке гарантирует отсутствие возможностей достижения перспективного развития организации.

По результатам проведенного нами анализа, мы сформулировали гипотезу о том, что передовые организации ЭК РТ в настоящий момент остро нуждаются в ряде специалистов, владеющих компетенциями в области теоретических знаний научной организации рабочих бизнес-процессов, а также практического применения технологий бережливого производства в целях оптимизации их деятельности.

Таким образом, внедрение и развертывание программ в области построения системы бережливого производства в организациях ЭК РТ позволит устранить непроизводственные потери, оптимизировать бизнес-процессы, обеспечить высокий уровень клиентоориентированности, сохранить финансовую надежность, устойчивость, а так же повысить рентабельность производства основных компаний ЭК РТ в быстро изменяющихся условиях на российском электроэнергетическом рынке.

#### Литература:

1. Вишнякова О.Н., Абрамова А.В. Структура энергетического кластера: организационно-управленческий аспект // Энергетика Татарстана. – 2010. – № 1 (17). – С. 64-71.
2. Федеральный закон от 26.03.2003 № 35-ФЗ «Об электроэнергетике».
3. Постановление КМ РТ от 22.10.2008 № 763 «Об утверждении Программы развития и размещения производительных сил Республики Татарстан на основе кластерного подхода до 2020 года и на период до 2030 года».
4. Постановление Правительства РТ от 12 ноября 2010 г. № 898 «Об утверждении концепции Целевой программы «Реализация проекта «Бережливое производство» в Республике Татарстан на 2011-2013 годы».
5. Отчет АЗ // Интернет-сайт компании «Lean Visio». – URL: <http://www.leanvision.com/ru/kaydzen>.
6. Президент Республики Татарстан Рустам Минниханов: «Внедрение бережливого производства необходимо, чтобы оставаться конкурентоспособным» // Портал Правительства Республики Татарстан. – URL: <http://prav.tatarstan.ru/rus/index.htm/news/112127.htm>.

## Implementation of Programs of Lean Manufacturing as an Instrument of Raising the Efficiency of Regional Energy Companies

*R.A. Timofeev, A.V. Abramova  
The Kazan State Power University*

*The paper deals with main aspects of organization of the process of lean manufacturing in the enterprises of energy cluster of the Republic of Tatarstan. The authors present possible results of introducing of lean manufacturing in the companies of energy cluster in the Republic of Tatarstan.*

*Key words: lean manufacturing, electric power cluster, energy company, economic effect, business-process.*

