

ОБОБЩЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИАГНОСТИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассматриваются результаты диагностики промышленных предприятий, выполненной в целях осуществления консалтинговых проектов по повышению уровня организации деятельности промышленных компаний.

Ключевые слова: промышленность, предприятие, организация деятельности, проблемы.

Концепция промышленной политики в Самарской области на период до 2025 года, созданная рабочей группой министерства промышленности и технологий Самарской области при участии автора настоящей статьи [1] и утвержденная постановлением губернатора Самарской области от 8 мая 2014 г. [2], содержит обширный перечень факторов, сдерживающих развитие промышленного комплекса Самарской области, и связанный с ним перечень приоритетных направлений государственной поддержки промышленного комплекса. Однако как в перечне факторов, так и в перечне направлений поддержки не содержатся упоминания об организационных аспектах деятельности промышленных предприятий. Между тем эти вопросы имеют первостепенное значение.

Автором в целях организации выполнения консалтинговых проектов по повышению уровня организации деятельности промышленных компаний предпринято диагностическое исследование, результаты которого излагаются в настоящей статье.

Приведенные ниже результаты диагностики не относятся в целом ни к какому конкретному предприятию. Они представляют собой обобщение диагностической информации, полученной в процессе консультирования ряда предприятий, а также путем интервьюирования руководителей различных уровней и специалистов организационных подразделений промышленных предприятий, преимущественно, машиностроительного профиля. Частично использованы также материалы комитета по промышленной политике и конкурентоспособности Союза работодателей Самарской области, членом которого является автор.

Приведенная ниже информация предназначена для организации консалтинговой деятельности по устранению «болевых точек» предприятий, повышению их конкурентоспособности, количества и качества выпускаемой продукции, производительности труда, договорной дисциплины, в первую очередь снижению себестоимости выпускаемой продукции путем исключения непроизводительных затрат. Поэтому ниже излагаются только выявленные негативные моменты – «боле-вые точки» предприятий, требующие запуска процессов изменений. Отсутствие в приведенном ниже материале позитивных характеристик не означает отсутствия позитивных характеристик конкретных предприятий. При проведении консалтин-

* © Цлаф В.М., 2015

Цлаф Виктор Михайлович (sbs@samaramail.ru), кафедра государственного и муниципального управления, Самарский государственный университет, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

говых работ такие позитивные характеристики – сильные стороны объектов консультирования – выявляются для каждого конкретного предприятия и во многом определяют планируемые изменения.

Каждая из указанных ниже «болевых точек» проявляется не на всех предприятиях, но на любом предприятии эти «болевые точки» могут проявиться в любом сочетании.

Приведенные ниже «болевые точки» свойственны крупным и средним предприятиям, «возраст» которых составляет не менее 5–7 лет. Малые предприятия и средние предприятия, созданные в последние 2–5 лет, подлежат отдельной диагностике.

Эти «болевые точки» в меньшей степени характерны для предприятий, работающих в режиме массового или крупносерийного производства, и типичны для многих предприятий, выпускающих единичные изделия или небольшие партии, а также для многономенклатурных предприятий, где сменяемость различных изделий на одних и тех же позициях технологического комплекса требует постоянной перенастройки как технологических линий, так и цепей внутренней логистики, материально-технического обеспечения производства и других функций.

Обычно, говоря о «болевых точках» предприятий, действующих в течение достаточно долгого времени, констатируют изношенность основных фондов, необходимость инвестиций для их обновления и модернизации и прочие экономические факторы. Инновационное развитие компаний обсуждается также в первую очередь, в инвестиционном аспекте. Приведенные ниже обобщенные результаты диагностики свидетельствуют, что существенные успехи в повышении стабильности, конкурентоспособности и прочих существенных характеристик предприятий могут быть достигнуты без инвестиционных затрат изменением локальной нормативной базы, организационной структуры и, главное, организационной культуры (ценностей, стереотипов деятельности персонала, стиля руководства и т. д.) предприятия. Более того, без осуществления этих изменений инвестирование практически бесполезно и приведет лишь к потерям инвестиционных ресурсов.

Сказанное не означает, что от инвестирования в реновацию и модернизацию основных фондов, от внедрения инновационных продуктов и технологий следует отказаться. Мы утверждаем лишь, что инвестиционному процессу должен предшествовать процесс институциональных, структурных и организационно-культурных изменений, результаты которого не только важны сами по себе, но и обеспечат эффективность использования инвестиционных ресурсов.

Перечень найденных «болевых точек»

1. Отсутствие четко регламентированного взаимодействия между функциональными управленческими подразделениями (далее именуются функциональными дирекциями, или дирекциями). Проявляется в нескольких аспектах.

1.1. Каждая дирекция имеет свой основной профиль работ (функцию), за который отчитывается непосредственно перед генеральным директором или его заместителем. Однако большинство этих дирекций из-за отсутствия регламентированных взаимосвязей между ними вводит второстепенный функционал по «самообслуживанию»: покупке программного обеспечения, подбору специалистов для «своих» подразделений и др. Таким образом происходит масштабное дублирование функций, которое аргументируется в стиле «ОНИ нам не дали», где «они» – это может быть любая другая дирекция. Можно сказать, что каждая дирекция на предприятии представляет собой «царство», где руководитель фактически сам определяет, чем будут заниматься его сотрудники, какими средствами будут пользоваться и т. д. Результат: во-первых, «самообслуживание» осуществляется хуже (по качеству, срокам, стоимости работ), чем если бы эти работы выполнялись профильными подразделениями; во-вторых, существенно возрастают затраты на функционирование

управленческих подразделений. Однако «самообслуживание» может быть действительно вынужденным, так как обслуживание одной службы силами другой может быть не предусмотрено нормативно (положениями о подразделениях, регламентами бизнес-процессов и т. п.), или локальные нормативные акты безнаказанно не выполняются, и персонал соответствующих служб не считает такие нарушения чем-то чрезвычайным, поскольку это вообще принято на предприятии.

В описанной ситуации могут участвовать не только управленческие, но и любые другие службы: конструкторские, технологические, бытовые и др. Менее вероятно масштабное нерегламентированное «самообслуживание» основных производственных подразделений (цехов, участков), обеспечение которых всем необходимым находится под контролем высшего руководства предприятия и специальных функциональных служб.

1.2. В некоторых случаях «самостоятельность» дирекций простирается вплоть до изменения собственной структуры (открытие, слияние отделов и т. п.), согласуемого с генеральным директором в обход подразделений, специализирующихся на вопросах организации деятельности предприятия в целом и регламентации взаимосвязей. Такие подразделения (отделы оргпроектирования, отделы развития и т. п.) находятся обычно в составе служб заместителя генерального директора по экономике или по персоналу и выполняют задания по проектированию изменений организационной структуры предприятия и регламентации взаимодействий, полученные от генерального директора или своего непосредственного руководителя — заместителя генерального директора. При этом такое подразделение, как правило, не является субъектом обязательного согласования организационных изменений, проводимых другими службами в своих структурах и по собственной инициативе. В результате возникают не урегулированные регламентами и другими локальными нормативными актами взаимодействия, запутывающие всю систему взаимосвязей. Следствие: срыв сроков выполнения заданий из-за неразберихи и перекладывания ответственности каждым исполнителем на другого; издержки из-за выполнения «лишних» работ, приобретения «лишних» материалов и т. п.

1.3. Каждая дирекция ориентирована на достижение только того результата, который имеет непосредственное отношение к ее функции, не обращая внимания на общие показатели. В некоторых случаях это относится и к производственным цехам, хотя задачи диспетчеризации их работы решаются обычно гораздо лучше, чем для других подразделений. Как результат, предприятие может эпизодически иметь месячный выпуск продукции, равный 0% плана (как говорил один начальник цеха, «болтов наточили, а гайки к ним будут в следующем месяце»).

1.4. Функционирование и взаимодействие служб и подразделений часто описывается в терминах задач (сделать то-то и то-то), а не целей (получить такой-то результат). Цели зачастую вообще не ставятся, исключая самый высший уровень руководства. Следствие: работники подразделений (включая руководителей) не знают в деталях, каким образом их результат должен быть «стыкован» с результатами других подразделений, какие показатели являются критическими для такой «стыковки» и как это повлияет на конечный продукт предприятия.

2. Наиболее болезненной по последствиям является несогласованность деятельности конструкторских и технологических подразделений.

Конструкторы на некоторых предприятиях плохо осведомлены о технологическом комплексе предприятия или даже не желают знать деталей этого комплекса, так как приемка их работы осуществляется по соответствию техническому заданию, но без проверки соответствия этому комплексу. Следствие: разработанная конструкторская документация (КД), как выясняется при разработке технологии (технологической документации — ТД), требует слишком высоких производствен-

ных затрат и / или слишком длительных сроков изготовления изделия, и / или технология не позволяет изготовить запроектированное конструкторами изделие нужного качества. В некоторых случаях нужное качество изделия так и не удается получить, и подпись ответственных за качество лиц «выбивается силой». Потом возникают проблемы с заказчиком, но их урегулирование ложится на других лиц. Перекалывание ответственности с одного подразделения / лица на другое вместо совместного решения проблем является скорее правилом, чем исключением.

Можно отметить низкий уровень координации (в том числе диспетчеризации) последовательно выполняемых работ: маркетинг или получение госзаказа → КД → ТД → управление процессом производства изделия / партии изделий (MRP – Manufacturing Resources Planning).

3. Качество разработки технологий зачастую неудовлетворительно. Технологические подразделения в некоторых случаях заменяют разработку технологии (полного комплекса ТД) росписью работ по станкам без указания режимов обработки и других технологических параметров. Это обычно объясняется нехваткой кадров в технологическом подразделении, недостатком времени для подробной разработки технологии и т. п. В результате рабочий исполняет технологическую операцию, как умеет, опираясь только на свою квалификацию. Дефицит квалифицированных рабочих замыкает описываемую цепь проблем. В результате производится огромное количество брака, списываемого по факту, без нормативов.

К внедрению нового поколения стандартов ISO 9000-2015, вводимых с 01.09.2015 и содержащих ряд принципиально новых требований, предприятия по большей части не готовы.

4. Отдельный блок «болевых точек» относится к нормированию и учету материалов и труда в основном производстве.

4.1. На некоторых предприятиях учет используемых материалов (в том числе заготовок, полуфабрикатов и т. п.) осуществляется не по каждой технологической операции, а по технологическим модулям, включающим достаточно большое количество операций. При этом в некоторых случаях из учета «выпадают» потери металла до 40 % и других материалов. Учет труда не осуществляется по точным нарядам. Значения учетных и отчетных показателей, в том числе используемые в дальнейшем для планирования и нормирования, зачастую усредняются, отклонения от средних значений не учитываются и не анализируются.

4.2. Нормирование представляет собой особую проблему. Себестоимость изделий согласовывается с заказчиком при определении цены заказа. Далее эту себестоимость распределяют по этапам производства. Зачастую она оказывается значительно ниже себестоимости, которая реально достижима на предприятии при существующей организации работ, порождающей большие потери. Поэтому нормируемые показатели затрат искусственно занижаются, соответственно, показатели производительности завышаются. В частности, нормирование труда осуществляется с завышением реально достижимых норм выработки, порой в 3–4 раза. Стабильные системы норм труда, как правило, отсутствуют.

В процессе производства сверхнормативные затраты труда зачастую компенсируются разовыми выплатами, назначение которых имеет волонтеристский характер. Плановая себестоимость изделия при этом превышает за счет плановой прибыли или «вытягивания» с заказчика непредусмотренных доплат.

Заведомо некорректное нормирование труда существенно снижает мотивацию персонала к производительному труду, разрушает производственную и трудовую дисциплину.

4.3. Советский опыт оставления графиков загрузки рабочих мест почти повсеместно забыт и не используется. Опыт Таганрогского комбайнового завода в свое время изу-

чался студентами всех инженерных специальностей. Применительно к современной ситуации он требует модернизации, приведения в соответствие с сегодняшними принципами построения производственных систем. Но вспомнить его было бы полезно.

5. Крайне редко используется вывод вспомогательных подразделений на аутсорсинг, хотя в Самаре есть положительный опыт: ЗАО «Алкоа СМЗ» вывело на аутсорсинг около 900 чел., почти 25 % личного состава. Результат — увеличение загрузки персонала, размера оплаты труда за счет дополнительных заказов «со стороны», снижение оплачиваемых простоев, большая расчетная (отчетная) производительность труда основного предприятия (та же стоимость продукции делится на меньшее число людей). Но большинство предприятий этот инструмент не использует.

6. Проблемы прохождения информации сверху вниз и исполнительской дисциплины: искажения, потери информации; принятые «наверху» решения не исполняются, контролировать исполнение приходится непосредственно высшим руководителям. Нет системы поэтапного контроля прохождения информации и исполнения решений на всех уровнях организации.

7. Самый большой и важный блок проблем относится к персоналу.

7.1. Кадровый голод. Дефицит квалифицированных работников на предприятиях. Отсутствие реально квалифицированных работников на рынке труда, равно как и отсутствие желания у них работать на промышленных предприятиях. У многих предприятий сложился негативный имидж на рынке труда, что не позволяет привлекать подходящих специалистов и рабочих. Нет уверенности и в соответствии реальных уровней заработной платы среднерыночным уровням, что также не является позитивным фактором для реализации кадровой политики.

7.2. Разрыв поколений. Состав работников по возрасту: до 30, после 60, середины почти нет. Это негативно влияет не только на стратегические перспективы предприятия, но и на сегодняшний уровень компетентности и мотивации персонала к качественной работе, высокой производительности труда. Сильный возрастной разрыв между «знающими» людьми (50+ лет) и теми, кто «должен делать» (25+ лет), затрудняет передачу опыта. «Старшие», во многом те, кто еще остался после 90-х, привыкли сидеть и надеяться на свою уникальность («не выгонят — других нет»). «Молодые» зачастую не имеют не только должной квалификации, но и привычки к дисциплине. Некоторые из «молодых» полагают, что энергия и инициатива могут заменить профессиональные компетенции. При этом «старшие» не проводят воспитательной работы и не делятся знаниями и навыками. Наставничество как таковое отсутствует на большинстве предприятий (хотя в отчетах прорисована обратная картина). Наставничество осуществляется только по отношению к тем новым работникам, которых «привели» действующие работники, и осуществляется теми, кто «привел». Негативное отношение «старших» к наставничеству одной из главных причин имеет опасение создать себе конкурента — охрану своей уникальности. Молодежь часто желает проявлять инициативу, но «старшие» этому препятствуют. Главная причина та же — боязнь конкуренции. Вторая и очень важная причина консерватизма «старших» заключается в опасении, что проявление инициативы «молодых» приведет к срывам в производстве, так как эти инициативы обычно очень плохо просчитаны. При этом, особенно при производстве оборонной продукции, срывы повлекут меры ответственности, которые в первую очередь коснутся «старших». Отсутствие мотивации к улучшению конечного результата наряду с этими опасениями приводит «старших» к противодействию инициативам. В результате молодежь, умеющая думать, уходит.

7.3. В целом низок уровень мотивации персонала к качественной работе, высокой производительности труда. Крайне недостаточно людей, которые чего-то хо-

тят; чаще люди ничего не хотят, живут, как жили. Помимо указанных выше факторов пассивности следует привести еще несколько.

а) Многие работники не хотят проявлять инициативу, избегая «беспокойной жизни», и решают какие-то вопросы только из-за страха быть «наказанными». Вся ответственность в конечном счете ложится на руководство цеха / дирекции, которое не будет применять какие-либо санкции к работнику, боясь его потерять при отсутствии замены.

б) Политика руководства многих предприятий: «производство – наше все». Данная политика в финансовой части означает, что в случае возникновения задолженности по зарплате (например, в силу задолженности заказчика перед предприятием) выплаты в первую очередь осуществляются мастерам и рабочим производственного блока. Это вызывает постоянное недовольство со стороны ИТР и ведет порой к сознательному саботированию работы. То же касается и уровней премирования и поощрительных выплат.

в) Премирование зачастую осуществляется по принципу «или всем, или никому», что абсолютно не отражает реального вклада каждого конкретного работника в общий результат. Применяемые (далеко не везде) КРІ имеют формальный характер. На многих предприятиях у работников сложилось ощущение, что объективные критерии оценки отсутствуют в принципе.

Следствие низкого уровня мотивации людей – низкая производственная, трудовая, договорная дисциплина, попытки уйти от ответственности за выполнение своих обязанностей. У мастеров производственного блока зачастую отсутствует чувство ответственности за действия рабочего (за исключением опасений юридической ответственности там, где она может возникнуть), а со стороны рабочих – полное перекалывание ответственности на мастеров.

7.4. Уровень квалификации специалистов очень разнится от специалиста к специалисту (в каждой дирекции или производственном подразделении), и на многих предприятиях из-за отсутствия единых прозрачных методов оценки персонала и результативных систем стимулирования устранить это пока невозможно.

7.5. На некоторых предприятиях до сих пор низок уровень подготовки персонала в части использования компьютерной техники и информационных технологий, из-за чего приобретенные дорогостоящие технологии себя не окупают; зачастую низок и уровень соответствия используемых информационных технологий современным требованиям и возможностям.

8. На большинстве предприятий наблюдается нерациональность, непродуманность внутренней логистики. В пределах цикла обработки одного изделия оно может многократно перемещаться с одного участка на другой, из одного цеха в другой. Результат: непроизводительные потери времени, снижение объема выпуска продукции и производительности труда, затраты на транспортировку изделия, оплата простоев работников, ожидающих доставки изделия.

Уровень соответствия используемых производственных систем современным требованиям (lean production и др.) составляет, по экспертным оценкам, в среднем 5–10 %.

Выше не рассматривались «болевые точки» маркетинговой деятельности, так как в основном предполагалось производство продукции по государственным заданиям / заказам. При работе на рынок возникает целый комплекс проблем маркетинга, во многом связанных с непониманием кардинальных изменений рынков и бизнеса в XXI веке [3].

В целом результаты диагностики показывают, что на предприятиях действуют практически все факторы транзакционных издержек (издержек взаимодействия) и имеются почти все виды этих издержек (издержки выявления альтернатив,

издержки осуществления расчетов, издержки измерения, издержки заключения контрактов, издержки оппортунистического поведения), известные в неинституциональной экономике, и именно они вызывают основные потери. Велико количество операций и других событий, не создающих добавочной стоимости. Помимо объективных общих факторов (состояние экономики страны, рынка труда), действует множество локальных факторов, повышающих себестоимость, снижающих конкурентоспособность предприятий и выпускаемой продукции.

Библиографический список

1. Цлаф В.М. Принципы формирования региональной промышленной политики // Вестник Самарского государственного университета. 2014. № 2 (113). С. 118–125.
2. Постановление Губернатора Самарской области от 08.05.2014 г. «Об утверждении Концепции промышленной политики в Самарской области на период до 2025 года».
3. Цлаф В.М. Бизнес XXI века: прогнозируемые тренды // Основы экономики, управления и права. 2012. № 2. С. 84–91.

References

1. Tslaf V.M. Principles of formation of regional industrial policy. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta, seriia «Ekonomika i upravlenie»* [Vestnik of Samara State University. Series «Economics and Management»], 2014, no. 2(113), pp. 118–125 [in Russian].
2. Resolution of the Governor of the Samara Region dated 08.05.2014 «On validation of the Concept of industrial policy in the Samara Region for the period until 2025 year» [in Russian].
3. Tslaf V.M. Business of the XXI century: predictable trends. *Osnovy ekonomiki, upravleniia i prava* [Foundations of Economics, Management and Law], 2012, no. 2, pp. 84–91 [in Russian].

*V.M. Tslaf**

GENERALIZED RESULTS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES DIAGNOSTICS

The results of industrial enterprises diagnostics that have been fulfilled to organize an implementation of consulting projects for raising level of industrial enterprises activity organization are viewed.

Key words: industry, enterprise, activity organization, problems.

Статья поступила в редакцию 24/VI/2015.
The article received 24/VI/2015.

* *Tslaf Viktor Mikhailovich* (sbs@samaramail.ru), Department of State and Municipal Management, Samara State University, 1, Acad. Pavlov Street, Samara, 443011, Russian Federation.