

затягиваем пояса

*организационные основы
системы сокращения затрат
на промышленном предприятии*

В последние годы большое значение приобрела проблема системного реформирования российских предприятий. Эффективная разработка и внедрение инноваций позволяют предприятию успешно функционировать в уже освоенных областях и открывают возможности выхода на новые направления.

Важнейший показатель, влияющий на деятельность предприятия, – уровень издержек производства. Поэтому перед предприятиями стоит задача по возможности снизить его без существенных затрат. Для решения этой задачи компанией McKinsey была разработана на базе опыта лучших мировых компаний программа «Тотальная оптимизация производства» («ТОП») [1]. Она постоянно совершенствуется. Анализ эффективности программы «ТОП» в областях электроники, цветной и черной металлургии, горнодобывающей и целлюлозно-бумажной промышленности показал, что среднее сокращение общих затрат компании после реализации программы составляет 16%. [2].

Мировой опыт проведения программ «ТОП» доказал, что улучшений можно достичь одновременно по нескольким направлениям (см. табл. 1).

Главной особенностью «ТОП» является прямое взаимодействие работников компании с руководством, минуя иерархические ступени, в результате чего информация оказывается наиболее достоверной, сокращаются сроки внедрения улучшений.

Магзупова З.М.
доцент кафедры
экономики,
Череповецкий
государственный
университет
economica@chsu.ru

Эффективность программы «ТОП» [3]

Направления улучшений	ВИД ЭФФЕКТА	Количественное выражение, %
Затраты	Сокращение общих затрат (включая затраты на сырье и энергию)	15-20
Обслуживание/сроки	Повышение надежности поставок товаров и услуг	80-90
Защита окружающей среды	Сокращение затрат на утилизацию отходов	10-20
Качество	Сокращение времени незапланированных простоев и некондиционной продукции	20-25

Впервые в России ее применили в ОАО «Северсталь». Данная программа является инновационной. Затраты сокращаются путем выработки инновационных предложений работниками предприятия. Программа охватила все основные цеха и производства ОАО «Северсталь», за период проведения программы было инициировано 2 388 мероприятий по всей технологической цепочке, включая и подразделения, обслуживающие основное производство. Общий экономический эффект составил 60,5 миллионов долларов. Программа «ТОП» была проведена на предприятиях холдинга: на горно-обогатительных комбинатах «Оленегорский концентрат» (г. Оленегорск) и «Карельский окатыш» (г. Костомукша).

Основной целью программы «ТОП» является оптимизация всех видов деятельности предприятия для повышения эффективности производства. Программа имеет две основные задачи. *Первая задача*, поставленная в программе руководством компании, – *единовременное и существенное повышение эффективности*, которое

мировой опыт проведения программ «ТОП» доказал, что улучшений можно достичь одновременно по нескольким направлениям

должно быть достигнуто в кратчайшие сроки. В ходе реализации этой задачи путем тщательного анализа ликвидируется большинство существующих пробелов в деятельности компании. Причем здесь важно не только достичь сокращения затрат, но и продемонстрировать преимущества программы для внутрикорпоративной деятельности, убедить сотрудников в необходимости преобразований, создать механизмы мотивации и контроля над достижением результата.

Вторая задача программы – создание внутри организации функций и механизмов, способных поддержать процесс преобразований в рамках программы «ТОП», превратить его в постоянную, эффективно работающую модель, призванную обеспечить долговременное преимущество компании по затратам.

Из предложений, которые утверждены к реализации, выделяют группы, связанные с новыми инвестициями и без инвестиций. К предложениям, требующих новых инвестиций, можно отнести проекты по повышению технико-технологического уровня производства и освоению новых видов продукции. Предложения, утвержденные к реализации на ОАО «Северсталь», исходя из достижения целей по сокращению затрат можно распределить следующим образом:

- в рамках существующих инвестиционных программ – 19%;
- связанные с организационными изменениями – 3%;
- связанные с новыми инвестициями – 42%;
- без инвестиций – 36%.

По результатам деятельности компании можно сделать вывод, что примерно в 70% предложений цели по сокращению затрат достигаются в первые 18 месяцев с начала

основной целью программы

«ТОП» является оптимизация

всех видов деятельности

предприятия для повышения

эффективности

производства

**проект должен иметь
безусловный
приоритет в компании**

реализации проекта, а срок окупаемости требуемых инвестиций не превышает одного года. Для уточнения приведем данные компании о распределении положительных решений по сроку окупаемости:

- от 0-0,5 года – 50% всех предложений;
- от 0,5-1 года – 20%;
- от 2-2 лет – 25%;
- более 2 лет – 5% (хотя это чаще исключение из правил).

Конкретные цели сокращения затрат базируются на анализе показателей лучших компаний в отрасли. В начале реализации программы «ТОП» всем подразделениям ставится цель снизить затраты на определенную величину от указанных в бюджете. Бюджет сокращаемых затрат рассчитывается для каждого подразделения, исходя из специфики деятельности. Например, для производства 1 т слябов необходимо затратить минимум 1 т стали, которая считается несокращаемой, в то же время отходы, возникающие при превращении стали в слябы, считаются сокращаемыми. Если же определить долю несокращаемых затрат не представляется возможным, целевые показатели устанавливаются на уровне лучших компаний в отрасли.

Процесс программы «ТОП» состоит из последовательно повторяющихся циклов, или «волн», каждая из которых охватывает несколько подразделений (цехов) компании. Количество «волн» определяется размером компании и объемом задействованных ресурсов. Эти «волны» состоят из 6 этапов:

- организация,
- установка целей,
- выработка предложений,
- оценка предложений,
- подготовка внедрения;
- внедрение.

Успех реализации программы зависит от строгого выполнения ряда основополагающих правил. Прежде всего, проект должен иметь безусловный приоритет в компании. Сроки, запланированные в программе, долж-

ны неукоснительно соблюдаться. Совещания, в том числе с участием высшего руководства, проводятся в назначенное время. Все подразделения должны быть поставлены в равные условия – цель сокращения затрат для всех одна, она не меняется от специфики производственной единицы.

Многие предприятия базовых отраслей промышленности переживают не лучшие времена: усиливается глобальная конкуренция, цены не перестают падать, а очевидных возможностей для снижения издержек практически не осталось. Однако значительного снижения издержек в сжатые сроки можно добиться за счет оптимизации «снизу», когда работники нижнего и среднего звена всех подразделений стимулируются к «рационализаторской» деятельности. Такая программа может позволить снизить сокращаемые затраты на 40% всего за полтора года.

Сокращение затрат «снизу вверх» является оптимальным способом достижения долгосрочного конкурентного преимущества по затратам при минимальных риске и инвестициях. Принцип осуществления таких программ заключается в вовлечении как можно большего количества сотрудников в процесс выработки и реализации практических предложений по повышению эффективности, увеличению производительности и улучшению качества на каждом участке производства. Программа «ТОП» важна для дальнейшего выживания предприятия. Она является одной из необходимых стратегических инициатив, получивших полное одобрение и поддержку Совета Директоров. Нарботанный опыт показывает, что поддержка программы высшим руководством совместно с инициативой, идущей непосредственно с рабочих мест, способна дать ощутимые результаты. Несмотря на то, что «ТОП»

***сокращение затрат «снизу вверх»
является оптимальным способом
достижения долгосрочного
конкурентного преимущества
по затратам при минимальных
риске и инвестициях***

Ключевые слова:
инновации,
программа McKinsey,
тотальная
оптимизация
производства,
оптимизация
«снизу-вверх»,
стимулирование
рационализаторской
деятельности,
конкурентное
преимущество

является первой программой такого рода, проводимой в России, она как нельзя более приспособлена к российской действительности. Программа позволяет добиться максимальных результатов в условиях относительно низкой эффективности производства и отсутствия средств на капитальные вложения, используя два основных рычага – снижение затрат и повышение производительности. Резервы по обоим параметрам имеются очень значительные. Предложения, выдвигаемые рабочими коллективами, позволяют выявить и рационально использовать эти резервы. По своему экономическому эффекту предложения сильно различаются. Учитывая критическое положение в отрасли и в стране, а также нехватку оборотных средств, приоритет отдается предложениям либо не требующим затрат, либо окупающимся за шесть месяцев. Программа «ТОП» помогает выявлять скрытые возможности и резервы производства.

Литература

1. Шамолин М. ТОП: тотальная оптимизация производства [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russian/quarterly/archive/issues/issue3/top.asp>.
2. Оголева, Л.Н. Инновационный инжиниринг / Л.Н. Оголева, В.М. Радиковский // Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – №9. – С. 2-10.
3. Юзбашьянц Г. Инновационная модель бизнеса [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.chelt.ru/2001/12/chelt_12.htm 21.12.2001.