

УДК 331.1

Т.А. Якушина
руководитель сектора
подготовки и повышения квалификации
Центра подготовки и развития персонала
АО «СУЭК-Кузбасс»
(г. Ленинск-Кузнецкий, РФ)
аспирантка КузГТУ.

Анализ современной практики проведения диверсификации градообразующего промышленного предприятия

Аннотация. *В статье предложены результаты анализа практики по проблеме диверсификации производственной деятельности градообразующего предприятия и представлены характеристики её основных видов, что важно для изучения проблемы развития рыночной экономики в России на современном этапе общественного и социально-экономического реформирования отечественной экономики.*

Ключевые слова: *диверсификация, виды диверсификации, градообразующее предприятие, градообразующее предприятие, моногород,*

В рамках исследования диверсификации градообразующего промышленного предприятия был изучен опыт АО «СУЭК-Кузбасс», г. Ленинск-Кузнецкий, осуществляющего преобразования такого характера в последние годы.

Анализ показал, что в настоящее время практика модернизации промышленных градообразующих предприятий на принципах диверсификации не имеет единых принципов выбора и построения технологических процессов и фактически невозможно обозначить единые подходы для сравнительной оценки эффективности в течение длительного времени. В результате не только сходные, но и одинаковые детали, узлы на различных предприятиях изготавливаются по-разному, с разной трудоемкостью и себестоимостью. Внедрение нового или современного оборудования в производственный процесс, усложнение применяемой технологии, повышение требований к качеству, надежности и долговечности продукции, применение в их конструкциях новых труднообрабатываемых материалов приводит к значительному увеличению количества единиц оснастки в используемой технологической цепочке.

В результате на промышленных предприятиях конструкторские и технологические подразделения по проектированию оснастки и инструментальные цехи, связанные с подготовкой производства, зачастую не в состоянии своевременно обеспечить изготовление необходимого ее количества. Изучение показало, что при диверсификации парк

технологической оснастки сильно обновляется, причем физический износ списываемых приспособлений составляет порядка 20-25 %.

В настоящее время уровень применения стандартной переналаживаемой оснастки при диверсификации промышленного предприятия составляет, по многочисленным данным исследователей, приблизительно 15-20%. Существующая на российских промышленных предприятиях система технологической подготовки производства из-за слабых технико-производственных возможностей не позволяет гибко и оперативно решать стоящие перед ней проблемы. Поэтому актуальным становится создание специализированных предприятий, связанных с системой технологической подготовки производства для обеспечения большого числа предприятий средствами оснащения и стандартной документацией, базирующейся на современных методах организации и управления производством, охватывающей все этапы технологической подготовки производства.

Основная роль в решении проблемы диверсификации должна принадлежать стандартизации технологии и средств технологического оснащения в процессе технологической подготовки производства, обеспечивающей высокую производительность, надлежащее качество и взаимозаменяемость изделий.

При анализе эффективности проводимой диверсификации предприятия АО «СУЭК-Кузбасс», направленной на повышение инвестиционной привлекательности, на расширение производственного ассортимента и возможностей привлечения внешнего финансирования за счет инвестиций в качестве основного показателя первоначально учитывался рост объемов реализации продукции в стоимостном выражении с момента начала проведения преобразований, связанных с диверсификацией.

АО «СУЭК-Кузбасс» является предприятием компании СУЭК, которая ведет добычу угля на крупных разрезах и шахтах на территории Сибири и Дальнего Востока России. Ряд активов компании расположен значительно ближе к рынкам Азиатско-Тихоокеанского региона по сравнению с предприятиями других российских угольных компаний.

Около 34% угля компании СУЭК, поставляемого на экспорт, транспортируется до портов на расстояние, которое на 2 500–6 000 км меньше, чем у конкурентов, что обеспечивает экономию на транспортных расходах в размере 5–6 долл. США на тонну. Она продаёт уголь почти 200 потребителям в странах Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона и является крупнейшим поставщиком энергетического угля на внутренний рынок: в 2013 году доля СУЭК составила 36% от общего объема поставок угля в России. СУЭК обеспечил почти 41% потребностей электроэнергетики страны в угольном топливе. Компания занимает прочное положение на внутреннем рынке благодаря долгосрочным договорам с энергогенерирующими компаниями.

Одна из главных особенностей интегрированной бизнес-модели СУЭК – развитая система логистики и транспорта, включающая собственную железнодорожную инфраструктуру и порты для отправки угля, как на внутренний рынок, так и на экспорт. Поддержание низкой себестоимости добычи, оптимизация транспортных расходов и наличие потребителей в различных регионах позволяют нам успешно решать стратегические задачи, оперативно реагируя на изменение цен и неустойчивость экспортных рынков.

Основной причиной проведения комплекса диверсификационных мероприятий АО «СУЭК-Кузбасс» стало снижение объемов продаж и невозможность наполнения дефицитного рынка. Объем экспортных поставок угля крупнейшими международными компаниями в 2013 году, как свидетельствуют отчёты, подтверждают необходимость активного поиска мер по наращиванию потенциала компании, которые не является лидером:

Glencore –	110, 1 млн. тонн
BHP Billiton -	83, 5 млн. тонн
Peabody –	60, 1 млн. тонн
Bumi -	60, 7 млн. тонн
Rio Tinto -	56, 6 млн. тонн
Anglo American-	53, 0 млн. тонн
Суэк -	42, 4 млн. тонн
Adaro -	42, 2 млн. тонн
Kideco-	28, 3 млн. тонн
Banpu -	25, 7 млн. тонн

Поэтому необходимо было резкое повышение эффективности производственной и сбытовой деятельности. Комплекс мероприятий по диверсификации позволил вывести в последующие годы на новый уровень коммуникационную политику предприятия АО «СУЭК-Кузбасс», как элемента компании СУЭК и, следовательно, повысить производительность.

Накопленный за последние годы российскими промышленными предприятиями опыт свидетельствует об эффективности работ связанных с обновлением производственного парка и технологического потенциала, проводимых мероприятий по стандартизации технологии и средств технологического оснащения производства. Так, очень эффективны широко применяемые на промышленных предприятиях технологические регламенты, определяющие порядок проведения повторяющихся операций при изготовлении сложной продукции. Исследование показало, что с применением технологических регламентов улучшается качество технологических разработок, снижается трудоемкость выполнения отдельных производственных операций. Изучение данных исследователей показало, что

на промышленных предприятиях в результате применения регламентов в сборочно-монтажных работах цикл разработки технологического процесса сокращается на 15-20 %, трудоемкость разработки – на 10 % и т.п., а при диверсификации многономенклатурного производства наиболее эффективна типизация технологических процессов, служащих основой групповых методов изготовления изделий.

Процесс типизации при диверсификации предполагает технико-экономическое обоснование и сопоставление различных вариантов решений, положенных в базис типового процесса, так чтобы наиболее оптимальное функциональное решение являлось бы одновременно и экономически наиболее выгодным для предприятия. Применение схем типизации призвано определить наилучшие, всесторонне обоснованные решения, отражающие прогрессивные нормы выработки и т.п. С одной стороны, типизация, находящая свое выражение в разработке стандартных модулей, блоков и их элементов, является целесообразным техническим направлением в проводимой диверсификации, обеспечивающим снижение стоимости конечной продукции, повышение производительности труда и качества продукции. С другой, – типизация технологических процессов возможна тогда, когда конструкции отдельных модулей и блоков характеризуются определенным постоянством. До 50 % всей номенклатуры блоков могут быть типовыми и изготавливаться по ранее разработанным типовым технологическим схемам.

При проведении диверсификации типизация технологических процессов позволяет сократить объем разрабатываемой и применяемой технологической документации, ускорить разработку и внедрение новых технологий, сократить длительность технологических циклов, уменьшить трудоемкость операций и себестоимость продукции и т.п. Типизация также повышает коэффициент технологической оснащенности производственного процесса, что обеспечивает высокую производственную дисциплину предприятий и положительно влияет на качество выпускаемой продукции.

К тому же следует отметить, что применение типизации дает возможность повысить партионность и серийность производства, благодаря одноименным и технологически подобным объектам, что отражается на показателях производственной деятельности.

Например, разработка и внедрение типовых технологических процессов при диверсификации на АО «СУЭК-Кузбасс» позволили:

- сократить трудоемкость и цикл технологической деятельности и освободить уникальное оборудование и высококвалифицированный персонал для новых задач;
- обеспечить комплектность оборудования для производства;
- сократить потери и скрытые простои и др.

На предприятии АО «СУЭК-Кузбасс» при формировании инновационного механизма диверсификации, связанного с увеличением объемов выпуска продукции и требований генерального заказчика к срокам и качеству, было принято решение дооснащения производственных подразделений оборудованием, реализующим, в том числе, передовые технологии производства компонентов перспективных образцов специализированной техники. Использование современного технологического оборудования позволило в перспективе на имеющихся площадях обеспечить выполнение сверстанной планово-экономическими структурами управления предприятием производственной программы, обеспечить значительное снижение энергозатрат на единицу выпускаемой продукции и значительно повысить производительность труда.

Понятно, что для развития инновационного механизма диверсификации на предприятии необходимо произвести целый комплекс преобразований, связанных с обновлением технологического потенциала и техническим перевооружением производственной базы предприятия. В соответствии с применением указанного механизма диверсификации и на основании разработки соответствующей проектной документации было предусмотрено его техническое перевооружение.

Таким образом, изучение практики компании в условиях диверсификации производства показало, что техническое перевооружение, связанное с диверсификацией, на предприятии осуществляется без остановки основного производства. Изменение технико-производственных возможностей в ходе реализации проектных решений, связанных с перепрофилированием производства, не предусматривается. Конструктивные и другие характеристики надежности и безопасности не превышают предельные параметры разрешенных изменений.

Список литературы:

1. Егорова Н.Н., Заруба Н.А., Тумин В.М. Формирование современной маркетинговой стратегии управления территорией с «моноэкономикой». //В сборнике: Устойчивое развитие социально-экономических систем: наука и практика материалы III международной научно-практической конференции. под ред. Ю.С Руденко, Л.Г. Руденко. 2016. С. 276-282.
2. Zaruba N.A., Egorova N.N. LEAN GOVERNANCE AS A CONDITION FOR THE CREATION OF INTELLECTUAL COAL INDUSTRY// В сборнике: Coal in the 21st Century: Mining, Processing and Safety 2016. С. 39-44.
3. Zaruba N., Egorova N., Kosinskij P. THE ANALYSIS OF STRATEGIES FOR THE MINING REGIONS' DEVELOPMENT IN RUSSIA AS A CONDITION OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF ECONOMY. В сборнике: E3S WEB OF CONFERENCES 2017. С. 04003.

4. Корчагина И.В., Корчагин Р.Л. Кластеры малых предприятий в экономическом пространстве региона и институциональные ограничения их развития // Экономика и предпринимательство. 2016. №11-1. С. 165–171.
5. Совещание по вопросам стабильного развития моногородов. Петрозаводск. 28.04.2014. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/20873> (дата обращения: 02.04.2015)
6. Stoltman P.J. 21st Century Geography: A Reference Handbook. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011. 920 p.
7. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 453 с.