

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ

Т.А. Полякова, ст. преподаватель; А.М. Сергеева, ст. преподаватель
Белорусско-Российский университет, Могилев, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассмотрен вопрос применения инновационных инструментов в системе управления предприятием для повышения эффективности работы и качества продукции дорожной отрасли.

Ключевые слова: дорожная отрасль, качество продукции, бережливое производство, процессный подход, ценность.

Annotation. The article discusses the issue of using innovative tools in the company management system to improve the work efficiency and the product quality in the road construction industry.

Keywords: road construction industry, product quality, lean production, process approach, value.

Для дорожной отрасли Республики Беларусь в последнее время характерен рост конкуренции между организациями, что несомненно влечет за собой повышение показателей производительности труда, снижение стоимости продукции, расширение используемых технологий, дорожно-строительных материалов и машин, автоматизации процессов и др. В жестких условиях рынка, чтобы быть конкурентоспособным, необходимо уделять особое внимание эффективности управления на всех этапах производственного процесса [1].

В настоящее время все предприятия отрасли в своей производственной деятельности руководствуются требованиями нормативных документов по менеджменту – СТБ ISO 9000-2015 и СТБ ISO 9001-2015. Сложившаяся ситуация экономических кризисов требует от руководителей понимания необходимости поиска и внедрения инновационных методов в действующей системе управления предприятием для его роста, развития и повышения качества продукции.

Проанализировав уровень внедрения системы менеджмента на предприятиях дорожной отрасли Могилевской области, авторы сделали вывод о необходимости дальнейшего развития. На практике, к сожалению, в большинстве организаций наблюдалось формальное отношение к идеям совершенствования системы управления.

Особый интерес в данном направлении представляет разработка и внедрение стандарта предприятия, который устанавливает порядок планирования, организации, оперативного руководства, регулирования, анализа и улучшения процесса выполнения дорожных работ; управления операциями, связанными с экологическими аспектами и рисками по охране труда.

В таком документе прописывается весь менеджмент процесса – последовательность процедур планирования, организации и регулирования процесса производства, входные и выходные данные и формы их предоставления, распределение ответственности и полномочий, точки анализа результатов и принятия решений, взаимосвязь с другими процессами системы менеджмента.

На наш взгляд, наиболее значимые результаты достигнуты РУП «Могилевавтодор», которое является одним из ведущих предприятий дорожной отрасли в республике. В 2018 году предприятием разработан, утвержден и введен в действие новый стандарт предприятия «Процесс выполнения дорожных работ. Организация и порядок проведения» на основе процессного подхода. Процесс выполнения дорожных работ рассматривается в документе как многочисленные параллельные и последовательные производственные процессы на объектах возведения, реконструкции, ремонта и содержания автомобильных дорог и благоустройства территорий в соответствии с программой дорожных работ и договорами подряда. На балансе предприятия находится 2540 км автомобильных дорог, которые обслуживают 9 дорожно-эксплуатационных участков (ДЭУ), в штате работает 736 человек.

Для наглядности и удобства работы всего персонала разработана схема карты процесса выполнения дорожных работ. В карте определены владелец и цель процесса, границы процесса, выходы и входы процесса, ресурсы, контролируемые показатели результативности, порядок описания процесса на уровне руководителя объекта, действия по рассмотрению рисков и возможностей, планирование процесса, организация производства, оперативный контроль и регулирование, мониторинг и измерение процесса, анализ результативности.

Этап совершенствования процесса в стандарте предприятия рекомендуется осуществлять с использованием прогрессивного метода – концепции Бережливое строительство. Основные выделенные цели данной концепции – максимизация ценности, создаваемой в процессе; снижение всех видов потерь. Определены восемь характерных для

производственной деятельности предприятия видов потерь: дефекты (производство некачественной продукции, наличие брака); запасы (любые материалы в рабочей зоне, кроме необходимых для следующей операции или процесса); движение людей (любое перемещение людей, которое не добавляет ценности продукту или услуге, например, поиск деталей, инструмента, подъем и опускание тяжелых предметов); перемещение материалов (непродуктивное перемещение материалов, например, из производства на склад, а затем обратно в производство, перевозка из одного подразделения в другое и т.п.); ожидание (простой из-за нехватки механизмов, материалов, информации, оборудования, приемлемых погодных условий и т.д.); излишняя обработка (создание избыточного качества или исправление образовавшихся дефектов, усложнение операции из-за несоответствия механизмов, материалов или инструмента); перепроизводство (производство количества продукции или услуг, превышающего потребности следующего процесса, определенных программами работ на месяц); неиспользованный человеческий потенциал (когда опытный работник выполняет операции, которые не требуют высокой квалификации или отказ от использования личных качеств, знаний и умений сотрудников, которые лежат вне рамок традиционных должностных обязанностей. Например, смекалки, изобретательности, навыков и знаний из других сфер деятельности).

Руководителями объектов капитального, текущего ремонта, содержания автомобильных дорог и сооружений предприятия РУП «Могилевавтодор» (начальники линейных дорожных дистанций (ЛДД), мастера) ведется работа по составлению карт потока создания ценности процесса (КПСЦ) по основным видам работ. На уровне главного инженера предприятия и начальника отдела содержания автодорог и сооружений, отбирается лучшая из КПСЦ и рассылается в ДЭУ как карта будущего состояния потока создания ценности. Руководители ДЭУ изучают методы работы по лучшей КПСЦ, по имеющимся видеоматериалам с хронометражем операций и разрабатывают мероприятия по улучшению процесса до уровня лучшего на своих ЛДД.

Анализ и улучшение процесса осуществляется с учетом треугольника эффективности: «Объем производства-Качество-Затраты» Основное требование – улучшение одного параметра треугольника не должно ухудшать другие параметры.

Менеджмент процесса при каждом его функционировании на предприятии осуществляется с использованием цикла Деминга – Шухарта

(PDCA), в котором выделяется цикл P – планирование, цикл D – выполнение, цикл C – проверка, цикл A – действие.

Результаты работы данной системы управления показали, что, например, на ЛДД 711 при построении КПСЦ и рассмотрении потерь для процесса ямочного ремонта асфальтобетонных покрытий органоминеральными складировуемыми смесями прослеживается увеличение производительности труда в 3 раза [2].

На предприятии активно ведется работа по внедрению в систему управления и других инструментов концепции Бережливо строительство. Начальники ЛДД подтверждают значительное увеличение производительности труда (до 130%) при использовании инструмента «Последний планировщик». Уменьшению потерь на рабочих местах будет способствовать внедрение инструмента «5S» [3].

Опираясь на опыт РУП «Могилевавтодор» по совершенствованию системы управления предприятием с использованием прогрессивных концепций и инструментов, можно сделать вывод о переводе ее с помощью методологии Бережливого строительства на совершенно новый уровень, который способствует повышению качества дорожно-строительных работ. Применение концепции является эффективным способом снижения стоимости и сроков выполнения работ при повышении качества.

Можно рекомендовать шире внедрять на предприятиях дорожной отрасли элементы концепции Бережливого строительства, а также для обмена опытом проводить конференции и семинары по данной тематике.

Список литературы:

1. Кулягина, Е.А. Вопросы внедрения системы бережливого производства в Российских компаниях / Е.А. Кулягина, А.А. Емельянович, С.В. Коваль // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 12 (59). – С. 537-541
2. Тылец, С.А. Применение концепции «Бережливое строительство» при ремонте и содержании автомобильных дорог РУП «Могилевавтодор»/ С. А. Тылец // Автомобильные дороги: безопасность и надежность: сборник докладов Междунар. юбилейной науч. – техн. конф., Минск, 22–23 ноября 2018 г.: в 2 ч. / БелдорНИИ. – Минск, 2018. – Ч. 2. – С. 209 – 219
3. Вейдер, М. Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / Майкл Вейдер – М. : Альпина Паблшер, 2015. – 151 с.