

**РЕПЛИКА на статью В. Ю. Кононовой  
«Модернизация производственных систем  
на российских промышленных предприятиях:  
современное состояние и перспективы»**

Статья В. Ю. Кононовой является довольно интересной попыткой понять, каково же состояние производственных систем (ПС) на российских предприятиях. Исследования такого рода несомненно важны, ибо, как справедливо замечено автором, модернизация производственных систем является одним из перспективных источников роста конкурентоспособности при относительно низких затратах. Именно этот подход, на наш взгляд, может позволить российским компаниям преодолеть разрыв во многих областях промышленности (и услуг) по сравнению с передовыми иностранными предприятиями.

Как справедливо отмечено в статье, внедрение и модернизация ПС невозможны без активного обмена передовым опытом, который используют во всех без исключения экономически развитых странах: американцы учатся у японцев, японцы у американцев и т. д. Кроме того, многие компании внедряют или адаптируют ПС, заимствованные из других отраслей промышленности. Известный пример — внедрение металлургическим гигантом Alcoa производственной системы Alcoa Business System (ABS), которая базируется на разработанной для автомобильной промышленности системе Toyota Production System (TPS), практически ставшей неформальным стандартом для современных ПС.

TPS представляет собой весьма успешную реализацию следующей концепции:

- минимизация и полная ликвидация так называемых «потерь», тем самым увеличение ценности от любой деятельности;
- «встроенное качество»;

- стандартизированная деятельность;
- постоянные улучшения.

Целью TPS является производство высококачественной продукции при низкой себестоимости и своевременная поставка ее потребителю в короткие сроки. Звучит просто и красиво, но в реальности пока лишь единичные компании (кроме, собственно, Toyota) могут продемонстрировать реально функционирующие системы, полностью отвечающие вышеуказанным целям.

Тема исследования, затронутого в статье, достаточно серьезна и, возможно, требует большего формата для комментария, нежели формат реплики. Тем не менее, принимая во внимание проделанную работу и важные выводы, можно высказать некоторые замечания.

Возможно, следующий вопрос покажется странным, но все же необходимо в начале исследования попытаться получить на него четкий и однозначный ответ: а для чего вообще нужны производственные системы именно российским предприятиям? Автор указывает основные причины для модернизации ПС:

- 1) необходимость повышения конкурентоспособности российской продукции по сравнению с импортом;
- 2) замедление роста производительности труда;
- 3) дефицит инвестиционных ресурсов.

Видимо, эти же причины можно считать, по мысли автора, основными для создания (не модернизации) ПС на российских предприятиях. Они понятны и очевидны в некоем «глобальном» контексте, но на практическом уровне необходимость ПС на любом

предприятию можно сформулировать еще проще: контролируемое производство с минимальными издержками (себестоимостью продукции), обусловленное жесткой конкуренцией. Иными словами, это бизнес-философия «Cost Minus».

На наш взгляд, неразвитость ПС на российских предприятиях обусловлена именно отсутствием понятия «минимальные издержки». Какой смысл, например, российским топливным компаниям внедрять и модернизировать ПС, сокращая издержки и высвобождая внутренние ресурсы для развития (или уплаты дополнительных налогов), если можно просто банально повысить цены на продукцию? Неужели мы можем ожидать, что, прочитав пресс-релиз об успешной реализации проекта по названию «ABC Production System» и сокращении производственных издержек на X%, мы не обнаружим через неделю новые ценники на заправках вышеупомянутой компании, увеличенные на Y% или, как минимум, оставленные без изменений?

Заметим, что из базы для исследования в статье не совсем ясно, какой смысл вкладывается в термин «российское предприятие». Это имеет значение, так как многие иностранные компании уже организовали свои производства в России в виде российских предприятий с иностранным капиталом (или совместных предприятий) и используют свои корпоративные ПС. Или же речь идет только об изначально отечественных предприятиях, внедряющих собственные ПС?

Нам представляется, что необходимо определиться с самим термином «производственная система» на исследуемых предприятиях: это именно система или некоторые отдельные элементы? С большей долей вероятности можно предположить, что систем как таковых на отечественных предприятиях практически нет, но есть много отдельных элементов с «модными» названиями. Кроме того, ремарка автора «В литературе и бизнес-практике этот опыт известен под разными названиями, такими как Lean Manufacturing, Kaizen, TPS — Toyota Production

System и др.» лишний раз подчеркивает эту неопределенность. Например, Kaizen (философия постоянных незначительных улучшений) является одной из основ TPS, но никак не другим ее названием.

Надо отметить, что остается открытым вопрос, почему при исследовании ПС в анализ была включена деятельность по разработке новой продукции. Изначально современные ПС разрабатывались для массовых поточных производств с целью устранения присущих им недостатков. Возможно, в данном случае понятие «производственная система» подменяется понятием «система управления предприятием» или каким-то другим.

Вывод автора «Для дальнейшего распространения современных способов организации производства необходимы прежде всего подготовка квалифицированных управленческих кадров, а также обеспечение дополнительных условий для обмена опытом между предприятиями» на первый взгляд представляется верным и очевидным. Однако здесь упущен один исключительно важный принцип, используемый, например, в TPS: важные скорее не управленческие кадры, а непосредственно рабочие (операторы, кладовщики, водители и т. д.), которые на своих рабочих местах (Gemba) путем постоянных улучшений (Kaizen) устраняют потери (Muda/Mura/Muri), повышают качество и снижают себестоимость.

Представляется, что еще один вывод автора («Сдерживающими факторами для распространения современных производственных систем в России сейчас являются дефицит информации о потенциале модернизации ПС...») также нуждается в уточнении.

Подводя некий итог, можно констатировать, что, несмотря на отсутствие широко развитой культуры использования современных ПС, российские предприятия, по крайней мере, знакомы со многими элементами этих систем и имеют различный практический опыт. Различные исследования, подобные тем, что описаны в статье В. Ю. Кононовой, будут служить хорошей базой для развития ПС.

*А. В. Галинский*