

УДК 338

Е.В. Муравьева

В.С. Бабушкина

## **ВНЕДРЕНИЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВИАСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ АО «АВИАСТАР-СП»**

*Аннотация.* Представлены аргументы, обосновывающие необходимость внедрения бережливого производства российскими предприятиями для развития собственных конкурентных преимуществ. Рассмотрены концепции конкурентоспособности предприятий, в основе которых используется сочетание особенностей производимой продукции и особенностей производственной деятельности субъекта. Выделены наиболее значимые мероприятия по внедрению бережливого производства на АО «Авистар-СП». Прослежена связь внедрения бережливого производства российскими предприятиями для повышения их конкурентоспособности.

*Ключевые слова:* конкуренция, конкурентоспособность предприятия, бережливое производство.

Elena Muravyeva

Valeriya Babushkina

## **INTRODUCTION OF ECONOMICAL PRODUCTION AS FACTOR OF INCREASE OF COMPETITIVENESS OF THE AIRCRAFT MANUFACTURING ENTERPRISE JSC «AVIASTAR-SP»**

*Annotation.* The arguments proving need of introduction of economical production by the Russian enterprises for development of own competitive advantages are presented. Concepts of competitiveness of the enterprises at the heart of which the combination of the features made production and features of a production activity of the subject is used are considered. The most significant actions for introduction of economical production on JSC Avistar-JV are allocated. Communication of introduction of economical production by the Russian enterprises for increase of their competitiveness is tracked.

*Keywords:* competition, competitiveness of the enterprise, economical production.

В современных условиях экономического развития проблема конкурентоспособности предприятий является одной из актуальных задач прикладных и фундаментальных исследований экономики. Поиск возможности российскими предприятиями выжить в непростых современных условиях поставил вопрос об исследовании основных характеристик конкурентоспособного развития предприятий, факторов, влияющих на их конкурентоспособность и возможности повышения конкурентоспособности предприятий в кризисной экономике.

Понятие конкурентоспособности является широким и многогранным, используется как на микроэкономическом, так и на макроэкономическом уровне. На макроэкономическом уровне аспекты конкурентоспособности заключаются в повышении конкурентоспособности страны или региона. П. Кругман критикует конкурентоспособность на макроэкономическом уровне и о конкурентоспособности говорит, что это «привилегия» фирм, другими словами, нельзя проводить аналогию между страной (регионом) и фирмой. Например, неконкурентоспособная фирма банкротится и выходит из рынка, чего никак нельзя сказать о стране (регионе) [9]. Известным остается факт – что фирмы конкурируют за долю ограниченного рынка. Означает, что успех одной фирмы приводит к потерям для других фирм (zero-sum game). В макроэкономическом аспекте успех одного региона, наоборот, создает возможности для развития других, а не разрушает их.

На уровне организаций (или на микроэкономическом уровне) существует всем известное и простое понимание термина конкурентоспособности, основанное на способности организаций конкурировать с другими, расти и быть прибыльными. На протяжении двух десятилетий категория «конкурентоспособность предприятий» исследовалась многими учеными экономистами, которые ставили различные цели и задачи, учитывали тенденции определенного периода времени и особенности изучаемых объектов, использовали разный понятийный аппарат и методы исследований, сформулировали большое количество определений данной категории. Однако учитывая динамичность экономических условий, мы можем сделать вывод, что проблема конкурентоспособности предприятий остается актуальной и в настоящее время, так как она зависит, в том числе и от изменений, происходящих в современной экономике.

Конкурентоспособность многие авторы описывают как производительность предприятий, и чем она выше, тем выше конкурентоспособность и наоборот. В то время как рост национального уровня жизни определяется темпами роста производительности. Поэтому исследования конкурентоспособности предприятия целесообразно проводить на микроэкономическом уровне учитывая макроэкономические факторы. Конкурентоспособность заключается в возможности фирм последовательно и прибыльно создавать продукты, которые отвечают требованиям современного открытого рынка с точки зрения цены, качества, количества. Каждое предприятие должно отвечать этим требованиям, если хочет остаться на рынке, успешно конкурировать с конкурентами и повышать свою долю участия на конкретном рынке в долгосрочном периоде.

Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы [5]. В. Петров определяет конкурентоспособность как внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности [7]. Конкурентоспособность предприятия – это его возможность производить на действующих производственных мощностях в соответствии запланированными технико-экономическими параметрами, обеспечивающими конкурентоспособность продукции [8]. Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал [4]. В основе данных определений лежит сочетание особенностей производимой продукции и особенностей производственной деятельности субъекта.

На современном этапе экономического развития конкуренция как определенная движущая сила вынуждает производителей товаров постоянно искать новые пути повышения их качества, снижения цены. Однако в связи с дефицитностью ресурсов встает новая проблема: экономия ресурсов у потребителей товаров за счет упрощения их конструкций и повышения качества. Но не каждое предприятие может использовать упрощение конструкций из-за особенностей отрасли, в которой функционирует предприятие, так например авиационные предприятия. Поэтому таким предприятиям необходимо, интегрируя собственные ресурсы, искать новые возможности сокращения издержек производства с целью улучшения показателей хозяйственной деятельности, и как следствие, повышения собственной конкурентоспособности.

В настоящее время большая часть крупных российских промышленных предприятий до сих пор работает с наследием Советского Союза, производство в котором характеризовалось довольно небрежным отношением к производственным затратам. В условиях рыночной экономики с таким

подходом успешно функционировать невозможно. Вопрос оптимизации затрат становится острее, чем в большинстве развитых стран из-за высокой себестоимости продукции, низкого качества продукции, устаревших технологий, устаревшего оборудования, высокой энергоемкости, нарушения сроков поставок, нехватки квалифицированного персонала, высокой конкуренции на рынке. Совершенствование организации управления производством является основополагающим условием повышения общей эффективности деятельности промышленного предприятия и его конкурентоспособности.

Наиболее эффективной концепцией управления предприятием в этом плане стала концепция бережливого производства [3]. Основополагающим элементом данной концепции выступает процесс идентификации и ликвидации любого рода производственных потерь: перепроизводство, ожидание, транспортировка, не требуемые действия, брак, неоправданно высокие транзакционные издержки [6]. Бережливое производство – это комплексный подход, который включает в себя оптимизацию процессов, обеспечение управленческой инфраструктуры и изменение образа мышления и поведения сотрудников [2].

Словосочетание «бережливое производство» на слуху у руководителей российских промышленных предприятий уже лет 5–10. Ульяновский «гигант» АО «Авиастар-СП» приступил к реализации концепции бережливого производства в 2008 г., разработав план ее внедрения до 2020 г. АО «Авиастар-СП» является одним из крупнейших предприятий Российской Федерации, входит в состав Объединенной Авиастроительной Корпорации (ОАО «ОАК»), выпускающее авиационную технику типа Ан–124, Ил–76, Ту–204. Целевым ориентиром стратегии конкурентоспособности предприятий, входящих в ОАО «ОАК», является создание высококонкурентной продукции и закрепление позиций на мировом рынке в качестве третьего производителя по объемам выпуска авиационной техники. Одним из целевых индикаторов развития является достижение доли рынка в 3,2 % и 10,9 % по гражданским и военным судам соответственно к 2025 г.

В рамках внедрения концепции бережливого производства на АО «Авиастар-СП» был проведен ряд мероприятий: Были созданы кайдзен-команды для применения и внедрения событий быстрого улучшения. Подано 560 кайдзен-предложений, 50 % из которых были внедрены, а остальные признаны перспективными. Была разработана система обучения персонала инструментам бережливого производства. Ежегодно стали проводиться конкурсы проектов и предложений в рамках концепции бережливого производства. Каждый год подается около 5000 тыс. различных предложений. Экономический эффект от внедрения инструментов бережливого производства составил сотни миллионов рублей.

Самым эффективным стал проект «Повышение эффективности работы цеха 222». Все производственные показатели цеха увеличились на 5 % без изменения численности персонала и состава оборудования. Также на 30 % был сокращен цикл сборки, за счет использования диаграммы «спагетти» [1]. Сокращение производственного цикла – один из важнейших факторов конкурентоспособности авиастроительного предприятия в силу специфики производства. Чем короче будет производственный цикл, тем больше заказов сможет принять предприятие. Рациональная система организации производства дает свои плоды – в последние два года выручка завода росла в геометрической прогрессии – 3 млрд руб. в 2013 г. и 6,6 млрд руб. в 2014 г. План реализации на этот год – 12 млрд руб.

Это только начало пути, который должны пройти все промышленные предприятия в России, чтобы оставаться конкурентоспособными в долгосрочном периоде. В условиях свободного рынка тот, кто не готов меняться, чтобы действовать эффективнее, заранее проиграл.

#### *Библиографический список*

1. Бабушкина, В. С. Реализация концепции «Бережливого производства» на примере авиастроительного предприятия ЗАО «Авиастар-СП» [Электронный ресурс] / В. С. Бабушкина, А. Д. Галимова, Н. З. Хай-

- мурзина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 4. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2015/04/8553> (дата обращения : 26.04.2015).
2. Балтачева, Н. Р. Бережливое производство как метод повышения эффективности производства на предприятии / Н.Р. Балтачева // SCIENCE TIME. – 2015. – № 8. – С.26–29.
  3. Губайдуллина, Э. Э. Совершенствование организации управления производством на основе концепции бережливого производства / Э. Э. Губайдуллина, Г. А. Карачева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2013. – № 9. – С.10–20.
  4. Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие / П. С. Завьялов. – М. : НИЦ Инфра-М, 2014. – 336 с.
  5. Калашникова, Л. М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 15–18.
  6. Сазанова, С. Л. Институциональная теория организаций / С. Л. Сазанова // Вестник Университета. – 2015. – № 8. – С. 61–67.
  7. Фасхиев, Х. А. Определение конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 4. – Режим доступа : <http://www.mavriz.ru/articles/2009/4/5037.html> (дата обращения : 27.07.2016).
  8. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие / Н. Л. Зайцев. – 2-е изд., доп. – М. : Инфра-М, 2010. – 455 с.
  9. Krugman P. Competitiveness – a dangerous obsession [Electronic resource] / P. Krugman – Mode of access : <http://www.pkarchive.org/global/pop.html> (accessed date : 4.09.2015).