

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗВОРОТНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПРИ ПЕРЕХОДІ НА КОНЦЕПЦІЮ LEAN PRODUCTION В УМОВАХ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ, РОЗТАШОВАНИХ НА ПРИДНІПРОВ'І

*М.А. Мироненко, канд. техн. наук, доцент  
Національна металургійна академія України, м. Дніпро*

Проблематику використання концепції ощадливого виробництва (англ. Lean Production) у системі управління промисловими підприємствами висвітлювало багато зарубіжних і вітчизняних науковців та практиків, зокрема Таїті Оно, Джеймс Вумек, Джеффри Лайкер, Олексій Гринін, та ін. [1-5]

У цих тезах автор розглядає питання організації зворотньої комунікації при переході металургійних підприємств, які розташовані на Придніпров'ї на концепцію Lean Production.

Перш за все, варто зазначити, що успіх у запровадженні на металургійних підприємствах України концепції ощадливого виробництва багато в чому залежить від політики загального охоплення максимальної кількості працівників заходами, спрямованими на розуміння особистої зацікавленості у результатах праці. Тож керівництву підприємств варто постійно тримати руку на пульсі трудових колективів, забезпечуючи ефективний зворотній зв'язок.

Прикладом такої успішної співпраці на сьогодні можна вважати роботу керівництва та трудового колективу ПАТ «Дніпровський меткомбінат», що у місті Кам'янському на Придніпров'ї. Після вимушеної зупинки цього підприємства у першому півріччі 2017-го року, починаючи від осені 2017-го у його роботі почалися зміни, спрямовані на активне запровадження концепції ощадливого виробництва. Комунікація організована за допомогою друкованого засобу масової інформації – багатотиражної газети «Деятельность. Мнения. Комментарии» у якій є рубрика «Непрерывное совершенствование» на останній сторінці. Крім того на офіційному сайті підприємства є окрема закладка під тією ж назвою [6].

Головна спрямованість матеріалів – усіякне заохочення працівників підприємства до пошуку шляхів вдосконалення виробництва. З цією метою пропагуються найкращі практики та наводяться приклади їхнього ефективного застосування в умовах ПАТ «Дніпровський меткомбінат».

Ще одним прикладом умілого використання інструментів концепції ощадливого виробництва з метою подолання кризових явищ в умовах нестабільного ринкового середовища є підприємства групи «Інтерпайп», що також знаходяться на Придніпров'ї. Багатотиражна газета цієї корпорації «Промышленные известия ИНТЕРПАЙП» також може слугувати прикладом ефективної організації зворотнього зв'язку в умовах промислових підприємств. Наприклад, обирається якась важлива для бізнесу тема, скажімо енергоменеджмент та аналізуються кращі на даний момент практики [7].

В умовах відносно невеликих, вузькоспеціалізованих металургійних підприємств, яких також достатньо на Придніпров'ї, кращим способом організації зворотньої комунікації є безпосереднє спілкування керівництва з працівниками. Причому, чим більшу відкритість і зацікавленість у діалозі демонструє дирекція, тим краще для загальної справи.

Уявімо собі таку ситуацію. Адміністрація прагне переглянути графік роботи працівників з тим, щоб основне обладнання підприємства працювало у нічний час доби, а вдень виконувались лише ремонтні та підготовчі роботи. Аргументація – тарифи на енергоносії (таблиця 1).

Під час проведення загальних зборів інформація про вартість електроенергії для юридичних осіб та фізичних осіб-суб'єктів підприємницької діяльності доводиться до всіх учасників зібрання. Далі представник бухгалтерії наводить калькуляцію витрат на виготовлення одиниці продукції підприємства. Згідно з нею 60 % у собівартості займають енергоносії, причому більше половини – електроенергія. Це є головним аргументом необхідності переходу трудового колективу на нічний графік роботи. Робота у нічні зміни буде додатково оплачена згідно з нормами трудового законодавства.

Бажано при цьому використовувати електронні засоби презентації у середовищі Power Point, різноманітні графіки, таблиці чи інші засоби візуалізації, адже люди краще сприймають інформацію як картинку, а не як суцільний текст. Це цілком в дусі концепції ощадливого виробництва, яка всіляко заохочує працівників до мінімалізму при оприлюдненні на зборах навіть важливої фінансової інформації (наприклад, звіти у форматі А3) [3, 5].

Водночас, така розширена нарада є ще одним приводом залучити якомога більшу кількість працівників підприємства до активної участі у пошуковій шляхів економного використання енергоресурсів. З цією метою на зборах варто оголосити про започаткування програми матеріального стимулювання тих працівників підприємства, які запропонують заходи по забезпеченню енергоощадливості. Зі своїми пропозиціями необхідно звертатися до уповноваженого представника дирекції, присутнього на зборах. Позитивно себе зарекомендували програми, у яких окрім чинників прямого матеріального заохочення гривнею, використовуються внутрішньозаводські бонуси у вигляді різноманітних стимулюючих факторів: участі у спільних корпоративних заходах, задоволенні незвичних потреб чи бажань як то стрибок з парашутом, запис пісні у професійній студії чи друк збірки віршів [5, 8].

Таблиця 1

Тарифи на електроенергію для першої групи споживачів станом на березень 2017 року (дані автора)

Назва тарифу	Клас споживання	Одиниця вимірювання	Період часу доби	Тариф без ПДВ
Трьохзонний, диференційований за часом доби	2 клас	коп. 1 кВт × год	Піковий	296,370
			Напівпіковий	167,943
			Нічний	41,163
Границі тарифних зон для розрахунків за електроенергію, год.				
Січень, лютий, листопад, грудень	Пікова зона	Ніапівпікова зона	Нічна зона	
	8.00 – 10.00 18.00 – 22.00	6.00 – 8.00 10.00 – 17.00 21.00 – 23.00	23.00 – 6.00	
Березень, квітень, вересень, жовтень	8.00 – 10.00 17.00 – 21.00	6.00 – 8.00 10.00 – 18.00 22.00 – 23.00	23.00 – 6.00	
	8.00 – 11.00 20.00 – 23.00	7.00 – 8.00 11.00 – 20.00 23.00 – 24.00	24.00 – 7.00	

Якщо на підприємстві все відбуватиметься за сценарієм, описаним автором вище, варто сподіватись на ефективність у налагоджені зворотньої комунікації. В якості інструменту візуалізації найкращих практик радимо використовувати дошки оголошень відповідним чином переформатовані за принципом: «було – стало».

В цілому, розглянуті інструменти зворотньої комунікації – багатотиражні газети та офіційні електронні сайти, а також різноманітні наради та збори – сприяють кращій організації виробничого процесу на металургійних підприємствах Придніпров'я.

#### Перелік посилань:

1. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Тайити Оно; [пер. с англ. А. Грязновой, А. Тягловой] / 4-е изд. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2012. – 208 с.
2. Вумек Дж., Джонс Д., Рус Д. Машина, которая изменила мир / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс, Дэниел Рус; [пер. с англ. С.Э. Борич]. – Минск: «Попурри», 2007. – 384 с.
3. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; [пер. с англ. Т. Гутман]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 420 с.
4. Гринин А.Ю. Управление заводом в стиле кайдзен: Как снизить затраты и повысить прибыль / Алексей Юрьевич Гринин. – М.: Альпина Паблшер, 2012. – 189 с.
5. Мироненко М.А. Менеджмент оцадливого виробництва: навч. посіб. / Микола Андрійович Мироненко. – 3-те вид., виправлене. – Дніпропетровськ: Пороги, 2015. – 512 с.
6. Електронний ресурс – Режим доступа: <http://www.dmkd.dp.ua>
7. Энергомeнeджмeнт: ИНТЕРПАЙП сэкономил \$ 5 млн. / Ирина Ступаченко, Надежда Борисова, Анна Постерначук, Алексей Горбулин // Промышленные известия ИНТЕРПАЙП – № 05 (267) – 21 марта 2016 г. – С. 4.
8. Мироненко Н. Управление предприятием на основе концепции бережливого производства / Николай Мироненко. – Дніпропетровськ: «Журфонд», 2016. – 146 с.