

5. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. URL: <http://mcx.ru/>
6. КонсультантПлюс. Надежная правовая поддержка. URL: <http://www.consultant.ru/>
7. International Trade Statistics Yearbook, 2015, 2016. UN, New York, 2015, 2016. URL: https://www.un-ilibrary.org/international-trade-and-finance/international-trade-statistics-yearbook-ser-g_e9aba95b-en
8. Барсукова С. Ю. Дилемма «фермеры — агрохолдинги» в контексте импортозамещения // Общество и реформы. 2016. № 5. С. 63–74.
9. Узун В. Ограничение размера субсидий одному сельхозпроизводителю: необходимость, механизмы, последствия // АПК: экономика, управление. 2017. № 11. С. 12–31.
10. Киреева Н. А., Барышникова Н. А., Сухорукова А. М. Импортозамещение в АПК России: баланс национальных интересов и интеграции в мировой продовольственный рынок // Международный сельскохозяйственный журнал. 2017. № 2. С. 33–38.

REFERENCES

1. Shagaida N. I., Uzun V. Y. Tendencies of development and key challenges of the agricultural sector. Analytical report. 2017. 4 p. (In Russ.).
2. Federal state statistics service. (In Russ.). URL: <http://www.gks.ru/>
3. Results of the all-Russian agricultural census 2016. (In Russ.). URL: <http://mcx.ru/>
4. Government of the Russian Federation. (In Russ.). URL: <http://government.ru/news/>
5. Ministry of agriculture of the Russian Federation. (In Russ.). URL: <http://mcx.ru/>
6. ConsultantPlus. Reliable legal support. (In Russ.). URL: <http://www.consultant.ru/>
7. International Trade Statistics Yearbook, 2015, 2016. UN, New York, 2015, 2016. URL: https://www.un-ilibrary.org/international-trade-and-finance/international-trade-statistics-yearbook-ser-g_e9aba95b-en
8. Barsukova S. U. Dilemma “farmers — agricultural holdings” in the context of import substitution. Society and reforms. 2016. No. 5. Pp. 63–74. (In Russ.).
9. Uzun V. The Restriction amount of the subsidy to one farmer: the need, mechanisms and consequences. АПК: economy, management. 2017. No. 11. Pp. 12–31. (In Russ.).
10. Kireeva N. A., Baryshnikova N. A., Sukhorukova A. M. Import Substitution in the Russian agroindustrial complex: balance of national interests and integration into the world food market. International agricultural journal. 2017. No. 2. Pp. 33–38. (In Russ.).

Как цитировать статью: Баканова Е. Н. Стратегия устойчивого развития малого агробизнеса России в условиях новых возможностей и ограничений // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 322–329. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.139.

For citation: Bakanova E. N. Small agribusiness of Russia in the conditions of new possibilities and limitations // Business. Education. Law. 2019. No. 1 (46). Pp. 322–329. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.139.

УДК 331.103.6:334.724.2
ББК 65.291.212:65.292.2

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.155

Belousova Nadezhda Valer'evna,
post-graduate student, economist,
CJSC Kostromskoy Zavod Avtokomponentov
(Kostroma plant of the automobile parts),
Kostroma,
e-mail: belousova-nv@mail.ru

Белюсова Надежда Валерьевна,
аспирант, экономист,
АО «Костромской завод
автоккомпонентов»,
г. Кострома,
e-mail: belousova-nv@mail.ru

ВЫЯВЛЕНИЕ БАРЬЕРОВ ПОВЫШЕНИЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ПРОИЗВОДСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

DETECTING THE BARRIERS OF INCREASING PROFITABILITY OF THE INDUSTRIAL PLANT'S PRODUCTION

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 – Economics and management of national economy

В статье представлен опыт создания философии бережливого производства на промышленном предприятии Костромской области для устранения барьеров повышения эффективности. Изучена теоретическая сущность таких понятий, как «кайдзен», «лин-производство», «по-

ток создания ценности». Рассмотрена история развития данного процесса в мире. Описан зарубежный опыт применения инструментов бережливого производства и опыт применения на отечественном машиностроительном предприятии.

Показаны результаты реализации данного проекта в виде основных контуров философии бережливого производства на предприятии Костромской области. Для этого сформулированы основные фактические задачи, стоящие перед предприятием в условиях глобализации экономики, а также определены основные способы предупреждения возникновения барьеров повышения эффективности.

В результате исследования выявлены основные барьеры: низкая эффективность загрузки оборудования, высокий уровень незавершенного производства и отсутствие понятной визуализации для оперативной работы, нехватка управленческого учета по отдельным потокам создания ценности.

В первом приближении для предупреждения появления барьеров рекомендованы аналитические расчеты циклов PDCA (планируй — делай — изучай — действуй), построение дерева простоев и полная визуализация на рабочих местах (разноцветные наклейки, фотографии, инструкции). Во втором приближении рекомендовано разделение производства на отдельные бизнес единицы (отдельные потоки создания ценности) и проведение оперативного маржинального анализа по каждой из них.

In this article, there is introduced the experience of creating the philosophy of the lean production in order to reduce the barriers of raising the effective strength. The theoretical essentials of terms, such as kaizen, lean production and value stream, are also considered here. The history of this process' development around the world is inspected. There is described the practice of applying the lean production's methods abroad and using them in the domestic engineering.

There are shown the results of this project's implementation in Kostroma region's enterprises as the basics of the lean production. For this, there were distinguished the fundamental and practical steps the enterprise should follow during the economic globalization, and there were determined the main ways to prevent the barriers of raising the effective strength.

As the research has shown, the poor effectiveness of the equipment, high level of the unfinished goods, the absence of structuring for high capability and bad management on selected branches can be the barriers.

At first, to find out about the forthcoming barriers, the analytical calculations of the PDCA (Plan-Do-Check-Act) type, making the scheme of delays, and complete visualization (like colorful stickers, pictures, instructions) at the official places are advised. Then, it's recommended to divide the production into separate business units (separate branches of value stream) and operatively and marginally analyze each of them.

Ключевые слова: бережливое производство, выявление барьеров, сокращение потерь, эффективность производства, управленческий учет, поток создания ценности, материальные затраты, маржинальная прибыль, факторный анализ.

Keywords: lean production, detecting the barriers, loss reduction, production efficiency, management accounting, value-stream costing, material costs, marginal profit, factor analysis.

Введение

Источником прибыли для любого промышленного предприятия являются покупатели. Бережливая философия повышения эффективности за точку отчета берет конкурентоспособную цену на рынке, которая может

обеспечить необходимый спрос. Прибыль при этом подходе увеличивается не при увеличении цен, а при снижении себестоимости продукции. При этом максимальную прибыль предприятие может получить лишь в том случае, если руководитель четко понимает текущее состояние предприятия и все потери, которые не способствуют повышению прибыльности. Понимание того, когда и где возникают потери, — это ключевая особенность необходимых преобразований. Определив же текущее состояние предприятия, можно определить направление его изменения в будущем.

Непрерывное изменение макроэкономической обстановки, характеризующееся прежде всего нестабильностью внешней среды, высоким уровнем конкуренции среди производителей, глобализацией, требует адекватной реакции от предприятий промышленности, в частности разработки и внедрения новых специфических инструментов контроллинга.

Цель исследования — разработать инструменты выявления основных барьеров (потерь) повышения прибыльности промышленного предприятия.

Задачи исследования:

— изучить зарубежный опыт применения концепции бережливого производства в машиностроении;

— рассмотреть методы и инструменты бережливых технологий, позволяющие выявить барьеры повышения эффективности;

— систематизировать опыт применения инструментов бережливого производства для создания собственной философии на предприятии Костромской области по производству цилиндрической группы;

— обозначить пути решения задач в рамках глобального расширения производства как контуры философии бережливой обучающейся организации.

Изученность проблемы. Одним из эффективных современных инструментов повышения конкурентоспособности предприятий по праву считается концепция бережливого производства (Lean production), методы которой без существенных затрат позволяют устранить непроизводительные расходы, ускорить функционирование бизнес-процессов и улучшить качество конечной продукции. Как показала практика, лидирующими отраслями, эффективно внедряющими Lean production на своих предприятиях, являются машиностроение, металлообработка, сборочные предприятия, железные дороги, а также некоторые производства потребительских товаров, банковское дело [1].

Истоки зарождения философии бережливого производства восходят к началу XX в., первые идеи бережливого производства были высказаны еще Генри Фордом. В 1913 году Генри Форд создал первую в мире модель производственного потока, в основу которого легло передвижение обрабатываемого изделия между операциями с использованием конвейера. Его взгляды основывались на представлениях об автономности каждого рабочего, о его знаниях, точном исполнении сроков, минимизации потерь времени, качестве труда и участии потребителей в создании товара (кастомизации) [2].

Однако основателем бережливого производства считается Тайити Оно, начавший работу в Toyota Motor Corporation в 1943 г., интегрируя лучший мировой опыт. В середине 1950-х гг. он начал выстраивать особую систему организации производства, названную

«Производственная система Toyota» или Toyota Production System (TPS), которую в компании «Тойота» стали расшифровывать «Система думающих людей» (Thinking People System) [1]. Особенно часто он обращался к опыту российских предприятий и института НОТ (научной организации труда), созданного в России. В результате этого многолетнего труда он сконцентрировал весь полученный опыт, разложил его на принципы, четко определил инструменты выявления и устранения потерь. Тайити Оно понял, что главным капиталом компании является персонал. Его фраза «главное — это люди» облетела весь мир и получила всемирное признание. Впоследствии его спрашивали, что вдохновило его на создание «Производственной системы Тойота», на что он отвечал, что узнал все из книги Генри Форда. Однако именно масштаб, точность и непрерывное совершенствование TPS позволили ей стать основополагающим элементом бережливого производства, основное преимущество которого заключается в следовании своему собственному золотому правилу: «Максимальный эффект достигается лишь при непрерывном совершенствовании».

Бережливое производство тесно связано с понятием кайзен — постоянное усовершенствование работы на практике, повышение эффективности работы, философия бизнеса. Таким образом, это процесс усовершенствования, в котором участвуют все (управленцы и рабочие), на который уходит относительно немного средств. Философия кайзен заключается в том, что наш образ жизнедеятельности должен сосредотачиваться на постоянных усилиях к усовершенствованию. Хотя улучшения, достигаемые путем реализации концепции кайзен, проходят медленно и малозаметны, спустя какое-то время это приводит к весьма значительным результатам [3].

Джеффри Лайкер, один из крупнейших экспертов мира по бережливому производству, в предисловии к русскому изданию своей книги «Практика Дао ТОЙОТА» [4] задается вопросами о том, какова оптимальная модель управления производственной компанией в России, стоит ли ей делать ставку на западные модели с их сильными лидерами, руководящими радикальными преобразованиями, например как в General Electric? Например, метод шести сигм ориентируется на «черных поясов» — героев-одиночек, которые изыскивают возможности снижения затрат и купаются в лучах славы. Или стоит взять на вооружение более последовательный и постепенный подход Toyota, где лидеры формируют культуру непрерывного совершенствования с учетом долгосрочной перспективы? Можно ли совместить и то и другое?

Проведенный анализ литературы по проблеме убеждает в том, что не стоит полностью вставать на путь, который прошла та или иная компания. Каждая компания должна создать собственную философию. Необходимо использовать методологию выявления барьеров так, как диктуют условия существования конкретного предприятия. Однако Toyota представляет собой прекрасный пример бережливой обучающейся организации, и ее основные принципы могут оказываться чрезвычайно полезными для российских компаний.

Научная новизна. Обоснована правомерность организации учета затрат по отдельным бизнес-единицам действующего производства промышленного предприятия (потокам создания ценности) и практического применения инструментов бережливого производства для увеличения его конкурентоспособности.

Теоретическая и практическая значимость работы.

Исследование состоит в теоретическом обосновании целесообразности построения собственной философии бережливого производства на промышленном предприятии. Предложены практические подходы к применению методов и инструментов бережливого производства для выявления барьеров повышения прибыльности.

Основная часть

«Костромской завод автокомпонентов» — единственный специализированный завод по производству всех деталей цилиндрической группы (поршень, гильза, поршневые кольца и поршневой палец) в России и странах СНГ. Высокий уровень развития компании позволяет успешно участвовать в программе локализации производства автокомпонентов и конкурировать на мировом рынке. В рамках ее реализации концерны Nissan, Renault, Ford, Volkswagen, Mazda выбрали поршневую «Мотордеталь» для двигателей, производимых на территории России.

В связи с глобальным расширением производства завод столкнулся с серьезными проблемами, снижающими его конкурентоспособность на мировом рынке. В качестве проблем, связанных с производством новых видов ЦПГ, руководство предприятия выделяло:

- низкую OEE (Overall Equipment Effectiveness) — общую эффективность оборудования новых производственных мощностей;
- уровень брака выше лучших мировых практик;
- квалификацию нового персонала ниже требуемого;
- недостаточный контроль технологической дисциплины;
- недостаточную скорость подготовки производства новых видов продукции;
- сложность найма готовых инженеров с лучшими мировыми практиками;
- длинную окупаемость подготовки производства при небольших заказах.

Исследовательский проект, ориентированный на поиск возможных способов предупреждения возникновения барьеров повышения эффективности, привел к другим системным выводам. Для этого необходима разработка и внедрение философии бережливого производства. Первым ее этапом были разработаны контуры философии бережливого производства в двумерном пространстве, координаты которого представлены фактическими актуальными задачами предприятия и организационно-управленческими мерами предупреждения возникновения барьеров повышения эффективности (табл. 1 на стр. 332). Параметры каждого вектора были определены с помощью мозгового штурма, в котором участвовали топ-менеджеры, имеющие значительный опыт работы на предприятии и прошедшие обучение по основам бережливого производства. Методологической основой мозгового штурма послужили 14 принципов бережливого производства, заимствованные из рекомендаций Джеффри Лайкера [4]. В соответствии с этими принципами каждый участник штурма должен был сформулировать свое видение фактической актуальной задачи предприятия и меры предупреждения возникновения барьеров повышению эффективности (прибыльности) предприятия.

Обобщение результатов этого исследования приведено в первом и втором столбцах табл. 1 на стр. 332.

Контур философии бережливого производства Костромского завода автокомпонентов

Фактические актуальные задачи предприятия	Предупреждение возникновения барьеров повышения эффективности	Контур философии бережливой обучающейся организации
1	2	3
1. Описать все потоки создания ценности	Развитие производственной системы	Расчет циклов PDCA (планируй — делай — изучай — действуй)
2. Освоить новые виды продукции	Программа импортозамещения	Ориентация на потребителя
3. Повысить ОЕЕ (общую эффективность оборудования)	Использование основных показателей КРІ	Выявление всех видов потерь
4. Оптимизировать уровень запасов	Поддержание оптимального уровня запасов для требуемого объема продаж	Сокращение НЗП и всех видов запасов
5. Повысить качество	Снижение простоев людей и оборудования	Равномерная загрузка людей и оборудования
6. Осуществлять визуальный контроль	Повышение технологической дисциплины	Наличие современного оборудования, разработка системы оповещения о неполадках для ответственных лиц
7. Повысить производительность труда	Упрощение всех средств коммуникации в производстве и управлении	Обучение и подбор персонала
8. Снизить затраты, добавляющие ценность продукту	Ценовое давление на поставщиков	Уменьшение брака
9. Не допускать роста удельного веса затрат, не добавляющих ценности продукту	Оптимизация занимаемых площадей, организационной структуры	Бережное использование энергоресурсов
10. Увеличить маржинальность по всем потокам создания ценности	Своевременные меры, предупреждающие снижение маржинальности по направлениям	Совершенствование процесса подготовки производства и производственного процесса
11. Организовать командную работу	Вовлечение персонала в деятельность компании в целом	Создание корпоративной культуры, системы мотивации
12. Погружение в бизнес-процессы всего топ-менеджмента	Определить лидеров, которые возьмут на себя ответственность за перемены	Наведение порядка во всех функциональных областях
13. Принятие взвешенных решений	Совместное обсуждение барьеров и выбор методов их преодоления	Изложение понимания проблемы каждым руководителем для принятия взвешенных управленческих решений
14. Построить организационную структуру вокруг потока создания ценности	Разделение на отдельные бизнес-единицы в соответствии с потоками создания ценности	Анализ деятельности каждой бизнес-единицы для выявления потерь

Проект по бережливому производству стартовал с июля 2018 г. Результаты первого этапа проекта будут оценены по итогам 2018 г. Для практической реализации философии бережливого производства Костромского завода автокомпонентов была выстроена последовательность проведения (исполнения) мер предупреждения возникновения барьеров повышения прибыльности. Реализация философии положила начало предупреждению возникновения барьеров повышения прибыльности (эффективности), которые не требовали материальных затрат и способствовали сокращению времени исполнения заказов клиентов. В их число вошли: создание непрерывного потока движения изделий, информации и общения людей; выделение отдельных бизнес-единиц, занимающихся потоком создания ценности (поршни, гильзы, поршневые кольца, поршневые пальцы); сокращение незавершенного производства и всех видов запасов; обеспечение равномерной загрузки людей и оборудования; оперативное информирование ответственных лиц и руководителей о состоянии производственного процесса; краткий визуальный инструктаж на рабочих местах, поддержание порядка, упрощение отчетности; организация работы топ-менеджмента по типу «ближе к производству, ближе к людям»; изложение понимания возникшей проблемы каждым ответственным лицом для принятия взвешенных управленческих решений; оптимизация про-

изводственных процессов, экономия ресурсов, снижение текучести кадров, расчет циклов PDCA, построение дерева простоев; расчет и анализ маржинальности.

Поскольку бережливое производство организуется по принципу потоков, а не подразделений или центров ответственности, то главным объектом учета затрат и результатов становится поток создания ценности. Он формируется согласно технологическому маршруту обработки изделий и способствует совпадению информационного потока, с одной стороны, и материального потока, с другой. В этих условиях прямые затраты (т. е. непосредственно относящиеся к потокам создания ценности) начинают занимать большую долю в общей величине затрат предприятия. Как отмечалось ранее, на потоки ценности можно отнести непосредственно до 90 % затрат предприятия. Поскольку большая часть затрат формируется именно в потоке ценности, то практически отсутствует необходимость в распределении. В традиционной же системе учета, напротив, большая часть затрат — накладные затраты, которые распределяются, что приводит к значительным искажениям в действительных (реальных, фактических) затратах на производство конкретного вида продукции.

Главная цель методики учета затрат по потокам ценности заключается в информационном обеспечении менеджмента для обоснования более широкого

круга экономических решений [5]. В практике деятельности производственных предприятий широко распространены следующие виды экономических решений: 1) по рационализации ассортимента продукции; 2) принять ли дополнительный заказ?; 3) производить самим или покупать?; 4) о капиталовложениях; 5) по ценообразованию и др. В условиях массового производства для принятия большинства управленческих решений используется информация, подготовленная на базе традиционных методов управленческого учета, в основе которых лежит расчет полной себестоимости и рентабельности отдельных продуктов. В бережливом производстве, напротив, для расчета финансового эффекта от принятия тех или иных экономических решений

используется информация о затратах и прибыльности потоков создания ценности, а не отдельных продуктов.

В соответствии с методологией выявления барьеров получения прибыли используется методика учета затрат по потокам создания ценности (от англ. Value-Stream Costing, далее — VSC). В управленческом учете исследуемого предприятия деление затрат на постоянные и переменные происходит согласно теории ограничений системы (ТОС), которая тесно связана с концепцией бережливого производства [6]. При расчете маржинального дохода в качестве переменных затрат признаются только прямые материальные затраты.

Форма отчета о финансовых результатах на примере АО «Костромской завод автокомпонентов» представлена в табл. 2.

Таблица 2

**Форма отчета о финансовых результатах
(на примере АО «Костромской завод автокомпонентов»)**

Показатель	Поток создания ценности 1 бизнес-единицы за год, тыс. руб.	Поток создания ценности 2 бизнес-единицы за год, тыс. руб.	Поток создания ценности 3 бизнес-единицы за год, тыс. руб.	Поток разработки новой продукции год, тыс. руб.	Затраты на поддержку бизнеса, тыс. руб.	Итого за год, тыс. руб.
Выручка от продаж	1 300 300	599 500	406 200			2 306 000
Прямые материальные затраты	505 500	270 300	142 000	12 400		930 200
Маржинальная прибыль	794 800	329 200	264 200	-12 400	–	1 375 800
Маржинальность, %	61	55	65			60
Операционные затраты, в т. ч.	510 700	237 200	190 100	18 400	13 500	969 900
Расходы на производственный персонал	250 600	109 700	17 700			378 000
Расходы на непромышленный персонал	41 080	18 230	25 100	9 700	5 300	99 410
Расходы, связанные с оборудованием (ремонт, содержание, амортизация)	86 050	48 300	53 600	3 500		191 450
Расходы, связанные с владением и использованием помещений (энергоносители, аренда, налоги)	80 500	41 200	51 800	2 000	1 000	176 500
Прочие конверсионные расходы (маркетинг, доставка)	52 470	19 770	41 900	3 200	7 200	124 540
Ebitda	284 100	92 000	74 100	-30 800	-13 500	405 900
Прочие затраты, не добавляющие ценности (потери от брака)						-85 000
Амортизация						-20 000
Ebit						300 900
Изменение запасов за период						-76 000
Рентабельность по EBIT, %						13

Индикатором оперативного выявления барьеров повышения эффективности являются основные показатели KPI – Маржинальность каждого направления деятельности (бизнес-единицы), Ebitda и Ebit [7]. Снижение маржинальности хотя бы по одному из направлений свидетельствует о необходимости проведения факторного анализа для выявления причин (фактора себестоимости, фактора объема, фактора цен и фактора структуры). Философия бережливого производства ориентирует на пристальное внимание к фактору себестоимости. Даже при росте маржинальной прибыли следует обращать внимание на фактор себестоимости. Если показатель растет, необходим дальнейший анализ с выявлением направлений и конкретных видов продукции с ростом себестоимости.

Также по данному отчету руководитель может четко видеть, где и как генерировалась Ebitda в течение отчетного периода, более того, стало известно, какие затраты предприятие понесло в других видах деятельности — при разработке новых продуктов, хотя ранее об этом ничего не сообщалось.

Заключение, выводы

Результаты использования технологии выявления барьеров с помощью принципов бережливого производства можем наблюдать на примере немецкой автомобилестроительной компании «Даймлер» и предприятия Костромской области по производству ЦПГ — АО «Костромской завод автокомпонентов».

Принципы бережливого производства «Даймлер» и АО «Костромской завод автокомпонентов»

«Даймлер» (девять принципов, лежащих в основе концепции бережливого производства)	АО «Костромской завод автокомпонентов»
1. Думайте о будущем — инвестируйте в завтрашнюю прибыль сегодня	1. Постоянно меняться к лучшему
2. Наблюдайте за результатом сейчас	2. Создавать продукт, превосходящий ожидания клиентов
3. Представьте себя на месте покупателя	3. Качественно и точно в срок удовлетворять потребности клиентов
4. Только уверенные люди создают качественный продукт	4. Лидерство — ключ к успеху в создании механизма вовлечения персонала в процесс постоянных улучшений
5. Открыто делитесь и гордо заимствуйте	5. Сокращать время на внедрение улучшений и передовых технологий
6. Расставляйте приоритеты	6. Поддерживать высокоэффективную, готовую к постоянному совершенствованию организационную структуру
7. Радуйтесь взлетам и не расстраивайтесь из-за падений	7. Эффективно использовать имеющиеся человеческие ресурсы за счет освоения новых профессий и ротации персонала
8. Уважайте, поддерживайте, но не расслабляйте своих партнеров и поставщиков	8. Выстраивать отношения в компании на принципах партнерства и доверия, безусловного выполнения взятых на себя обязательств
9. Не усложняйте!	9. Обеспечить постоянный открытый обмен опытом между службами, подразделениями и организациями АО «Костромской завод автокомпонентов», беспрепятственный доступ персонала к необходимой информации
—	10. Исполнять и совершенствовать стандарты, корпоративную культуру и базовые ценности предприятия — личная ответственность каждого сотрудника компании

Реализация философии бережливого производства призывает на каждом шаге задаваться вопросом: «Создается ли на этом этапе ценность для потребителя?» [8].

Реализуя подход оперативного выявления барьеров повышения эффективности (прибыльности), Костромской завод автокомпонентов уже решил следующие задачи:

1. Разработаны цепочки создания ценности по основным видам выпускаемой продукции.
2. Производится расчет циклов PDCA (Plan — Do — Check — Act) по всем бизнес-единицам.
3. Реализуется программа снижения простоев оборудования путем построения дерева простоев.
4. Уточнена учетная информация о состоянии производственного процесса как в натуральном, так и в стоимостном измерении.
5. Ответственные работники и руководители обеспечены информацией о состоянии производственного процесса в оперативном режиме.

6. Внедрена программа обучения смежным профессиям и мотивации за совмещение.

7. Действует программа по повышению качества привлекаемого персонала, его адаптации, обучения и выхода на целевые показатели производительности.

8. Запущен механизм постоянного развития поставщиков и ценового давления на них. Проводятся опытные работы по собственному производству некоторых продуктов.

9. Внедрен постоянный контроль технологической дисциплины с разработкой решений в области технологии, материалов, оборудования и персонала.

Дальнейшее изучение лучших мировых практик в области бережливого производства позволит российским промышленным предприятиям перейти на инновационный путь развития. Предлагаемые меры по развитию бережливого производства обеспечат реализацию потенциала предприятий и организаций, достижение качественно нового уровня выпускаемой продукции, формирование деловой репутации предприятий как производителей продукции, соответствующей мировым аналогам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Манн Д. Бережливое управление бережливым производством. М. : РИА «Стандарты и качество», 2009. 208 с.
2. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М., 2014. 496 с.
3. Маурер Р. Путь кайдзен. Минск : Попурри, 2005. 187 с.
4. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 400 с.
5. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 473 с.
6. Голдратт Э, Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. Минск : Попурри, 2009. 496 с.
7. Агеева О. А., Ребизова А. Л. Международные стандарты финансовой отчетности : учебник для бакалавров. Люберцы : Юрайт, 2016. 447 с.
8. Сигео Синго. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. М. : ИКСИ, 2006. 312 с.

REFERENCES

1. Mann D. Lean management of lean production. M. : RIA "Standards and quality", 2009. 208 p. (In Russ.).
2. Ford G. My life, my achievements. M., 2014. 496 p. (In Russ.).

3. Maurer R. Kaizen way. Minsk : Popurri, 2005. 187 p. (In Russ.).
4. Liker J. Dao Toyota: 14 principles of management of the leading world company. M. : Alpine Business Books, 2006. 400 p. (In Russ.).
5. Womack J., Johns D. Lean production: how to avoid losses and achieve your company prosperity. M. : Alpine Business Books, 2005. 473 p. (In Russ.).
6. Goldratt E., Cox J. The Goal. A Process of Ongoing Improvement. Minsk : Popurri, 2009. 496 p. (In Russ.).
7. Ageeva O. M., Rebizova A. L. International financial reporting standards. Lyubertsy : Yurite, 2016. 447 p. (In Russ.).
8. Shigeo Shingo. A Study of the Toyota Production System. M. : IKSI, 2006. 312 p. (In Russ.).

Как цитировать статью: Белоусова Н. В. Выявление барьеров повышения прибыльности действующего производства промышленного предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 329–335. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.155.

For citation: Belousova N. V. Detecting the barriers of increasing profitability of the industrial plant's production // Business. Education. Law. 2019. No. 1 (46). Pp. 329–335. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.155.

УДК 336.767.2
ББК 65.264

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.104

Sorokin Il'ya Anatol'evich,
post-graduate student,
Higher School of Economics,
researcher,
Institute of Macroeconomics Researches
of the Russian Foreign trade Academy,
Moscow,
e-mail: ilyasorokin93@gmail.com

Сорокин Илья Анатольевич,
аспирант,
Высшая школа экономики,
научный сотрудник,
Институт макроэкономических исследований,
Всероссийская академия внешней торговли,
г. Москва,
e-mail: ilyasorokin93@gmail.com

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫСОКОДИВИДЕНДНЫХ СТРАТЕГИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ РЫНКАХ

THE EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF HIGH-DIVIDEND STRATEGIES IN VARIOUS MARKETS

08.00.00 – Экономические науки
08.00.00 – Economic sciences

В статье проводится оценка эффективности инвестиционных стратегий, предполагающих использование акций с высокой дивидендной доходностью, на рынках Германии, Франции, России, ЮАР и Бразилии. Анализируется эффективность такого рода стратегий на основе имеющихся работ по теме, а также предлагается разработанная автором методика модификации таких стратегий для получения большей прибыли. Период исследования составил 13 лет — с 2006 по 2018 г. Модификации высокодивидендных стратегий связаны, во-первых, с различным месяцем входа на рынок, во-вторых, с различным базовым числом акций в портфеле, в-третьих, с исключением или удвоением веса акции с наибольшей дивидендной доходностью в портфеле. Сделаны выводы о различной эффективности высокодивидендных стратегий на рынках развитых и развивающихся стран, что предположительно связано с различной степенью эффективности данных рынков. Так, на рынках Германии и Франции большая часть рассмотренных портфелей показала доходность ниже рыночной, на рынках Бразилии и ЮАР — значительно выше рыночной. На российском рынке высокодивидендные портфели оказались более доходными на всем временном промежутке исследования в целом за счет высокой доходности за последние три года. Эффективность рассмотренных

портфелей на развивающихся рынках подтверждается и при рассмотрении показателя риска/доходности — коэффициента Шарпа. Также показано, что гипотезы о возможности получения прибыли выше рыночной в случае использования модификаций классических высокодивидендных стратегий подтверждаются. Тем не менее различные модификации показали разнонаправленное влияние на конечную доходность стратегий, что свидетельствует о необходимости индивидуального изучения особенностей конкретного рынка перед использованием высокодивидендных стратегий.

The article assesses the effectiveness of investment strategies involving the use of shares with high dividend yield in the markets of Germany, France, Russia, South Africa and Brazil. The effectiveness of such strategies is analyzed on the basis of the existing papers and using the method of modifying such strategies developed by the author for obtaining more profit. The study period is 13 years: from 2006 to 2018. Modifications of high-dividend strategies associated, firstly, with different control month, secondly, with different number of stocks in the portfolio, finally, with the deletion or doubling the weight of stock with the highest dividend yield. The conclusions are made about the different effectiveness