

*Ерматова Л.Ж.*

*студент*

*Липецкий государственный технический университет*

*Россия, г. Липецк*

*Научный руководитель: Богомолова Е.В., к.т.н., доцент*

*Липецкий государственный технический университет*

*Россия, г. Липецк*

**ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО  
«НЛМК»**

**Аннотация:** В данной статье рассматривается проблема повышения операционной эффективности предприятия. Непрерывное повышение операционной эффективности необходимо для достижения максимальной прибыльности организаций. В статье обобщается практический опыт применения производственной системы на примере металлургического предприятия.

**Ключевые слова:** операционная эффективность, операционный менеджмент, эффективность, производственная система, металлургические предприятия.

**Ermatova L. Zh.**

**student**

**Lipetsk State Technical University**

**Russia, Lipetsk**

**Scientific adviser: Bogomolova E.V., Ph.D., associate professor**

**Lipetsk State Technical University**

**Russia, Lipetsk**

## INCREASING THE OPERATING EFFICIENCY OF A METALLURGICAL ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF NLMK

**Abstract:** This article discusses the problem of improving the operational efficiency of an enterprise. Continuous improvement in operational efficiency is essential to maximize the profitability of organizations. The article summarizes the practical experience of using the production system on the example of a metallurgical enterprise.

**Key words:** operational efficiency, operational management, efficiency, production system, metallurgical enterprises.

Общеизвестно, что современный мир далек от экономической стабильности. Для компаний, которые постоянно реагируют на внешние воздействия, тема операционной эффективности всегда находится в центре особого внимания. Оптимизация процессов повышает управляемость компании, снижает затраты и может повлиять на различные аспекты бизнеса. Операционная эффективность является ключом к конкурентоспособности организации.

В настоящее время многие компании находятся в постоянном поиске точек роста, кроме основных статей доходности. Условно подходы к повышению прибыльности компании можно разделить на внутренние и внешние. Наиболее сложным и непонятным подходом, с точки зрения результативности, является поиск внутренних резервов.

В существующей на сегодняшний день практике промышленных компаний можно выделить проблему, связанную с тем, что руководство организаций зачастую не анализирует операции, происходящие в организации, на предмет эффективности [4].

Суть повышения операционной эффективности можно описать тремя «факторами роста»: применение современных технологий, организационные изменения, человеческий капитал [3].

Наиболее распространенным способом повышения операционной эффективности компаний без значительных финансовых вложений является создание и развитие производственной системы, основанной на принципах и технологиях бережливого производства. Хочется отметить, что в 3 квартале 2015 года рост прибыльности Группы НЛМК был, достигнут, благодаря успешной реализации программ операционной эффективности, основанных на инструментах Производственной системы НЛМК [1].

Производственная система НЛМК – это подход к управлению бизнесом, основанный на оптимизации бизнес-процессов и инструментов с целью максимального использования ресурсов и устранения потерь [1]. Для Производственной системы НЛМК были выбраны принципы и инструменты ведущих предприятий мира, наиболее подходящие для решения конкретных задач в той или иной ситуации, и адаптированы к условиям Группы компаний.

Важно отметить распространение Производственной системы НЛМК не только на основные производства, но и на функциональные направления предприятия, такие как логистика, энергоэффективность, охрана труда и промышленная безопасность охраны труда.

За достаточно короткий срок Группе НЛМК удалось пройти часть пути по созданию и развитию собственной Производственной системы: стратегические цели определены, набор эффективных инструментов, и система оптимизационных программ созданы.

Группа НЛМК приступила к созданию собственной Производственной системы в 2009 году. За этот период были сформированы принципы Производственной системы, определена ее техническая модель и система целеполагания. Кроме того, была создана система управления эффективностью на различных уровнях, а также

разработан набор действенных инструментов повышения эффективности, на основе передовых практик ведущих мировых компаний.

В 2016 году был запущен новый этап развития Производственной системы НЛМК, целью которого являлось вовлечение персонала всех уровней в оптимизацию производственного процесса. Основной особенностью этого этапа развития являются так называемые «волны».

Специфика «волн» заключается в следующем: команда проекта отправляется на выбранную площадку, где работает в течение 9-10 месяцев. За этот период команда сотрудников обучает свободному владению инструментами ПС непосредственно на площадках, развивает навыки и компетенции, необходимые для работы в новых условиях. А также прививает новую идеологию и культуру производства. По окончании периода команда уходит на следующую «волну» – новую площадку, а проект «передается в линию», т. е. за дальнейшее его развитие отвечают уже подготовленные сотрудники площадки [2].

Производственная система НЛМК структурно меняет процессы и культуру компании. Татьяна Аверченкова, вице–президент НЛМК по операционной эффективности, уверена, что «важно получить не только финансовый результат, но и построить систему командной работы на площадках, а также выстроить партнёрские отношения производственной площадки с функцией операционной эффективности» [1].

Ядром Производственной системы НЛМК являются сотрудники, их установки, модели поведения, восприятие и вовлеченность в происходящие процессы. Создание уникальной информационной системы «Банк идей» для подачи инициатив позволило увеличить активность и вовлеченность сотрудников в непрерывных улучшениях. Система инициатив широко используется на всех российских предприятиях Группы. Сейчас к «Банку идей» подключены все сотрудники Группы НЛМК, и более 1 тыс. сотрудников ежедневно в него заходят.

Стратегия 2022 основана на развитии конкурентных преимуществ Группы НЛМК за счет повышения операционной эффективности производственной цепочки, роста низкозатратного производства стали, усиления вертикальной интеграции в ключевых видах сырья, роста продаж продукции с высокой добавленной стоимостью, а также продолжения программ в области защиты окружающей среды, промышленной безопасности и развития человеческого капитала. Ожидаемый целевой структурный эффект реализации Стратегии 2022 составляет \$1,25 млрд к EBITDA [1].

#### **Использованные источники:**

1. Журнал «Компания НЛМК» 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lipetsk.nlmk.com/ru/media-center/corporate-media/>, свободный.
2. Годовые отчеты ПАО «НЛМК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2509&type=2>, свободный (дата обращения 06.07.2020)
3. Голоскоков, А. С. Системный подход к повышению операционной эффективности в менеджменте / А.С. Голоскоков. – Электрон. текстовые дан. – Вестник университета. – 2017. – №9. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-povysheniyu-operatsionnoy-effektivnosti-v-menedzhmente/viewer> (дата обращения 22.07.2020)
4. Семенова, Е. А. Управленческий учет – инструмент для повышения операционной эффективности [Электронный ресурс] / Е. А. Семенова. – Электрон. текстовые дан. – Электронная газета CityConsultingGroup. – Режим доступа: <http://www.citycg.ru/research/8.html> (дата обращения 21.07.2020).