

**Ткаченко Сергей Анатольевич, доктор экономических наук, профессор,  
ректор, действительный член (академик) Академии экономических наук  
Украины,**

**Полякова Евгения Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент,  
проректор по научно-педагогической работе (учебный процесс),**  
*Высшее учебное заведение «Международный технологический университет  
«Николаевская политехника», город Николаев, Николаевская область, Украина*

**Потышняк Елена Николаевна, доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры организации производства, бизнеса и менеджмента,**  
*Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства  
имени Петра Василенко, город Харьков, Харьковская область, Украина*

### **К вопросу о путях планомерного обеспечения устойчивого комплекса целевого процесса производственного ритма**

В числе причин, вызывающих снижение уровня качественных характеристик и технических параметров готовой продукции, одной из особо каверзных по праву считают аритмию. Начальная десятидневка – гибернация, следующая – пустая трата времени, на третьем месте – успевай только поворачиваться - эта своеобразная формула неорганизованности стала притчей во языцех. Известно, в частности, что на многих промышленных предприятиях и научно-производственных объединениях больше всего рекламаций поступает на ту готовую продукцию, которая выпускается в последней декаде месяца, в дни не планомерности. Николаевский газотурбинный двигатель можно брать без оглядки на число, когда он сошёл с поточной линии. Вот как выглядят информационные данные о средней декадной ритмичности с начала очередного цикла экономического (хозяйственного) развития (в процентах к месячному выпуску газотурбинных двигателей).

Декады	2019 год			2020 год		
	План	Факт	Коэффициент ритмичности	План	Факт	Коэффициент ритмичности
I	31,5	31,4	0,99	32,6	32,3	0,99
II	33,7	33,6	0,99	33,4	31,5	0,96
III	34,8	35,0	1,0	34,0	33,5	0,99

На данный момент Николаевские искусники полагают, что напряжённость задачи о подекадном ритме – для них преодолённая стадия. Стержневая их заинтересованность всецело ориентирована на ритм каждодневный, вахтенный, и даже моментный.

Краеугольный камень, на котором покоится столь чёткая организация процесса производства, это строгое соблюдение комплектности незавершенной фабрикации. Имея хорошо разработанную программу, функционально развитая система стратегического управления специального назначения промышленным предприятием и научно-производственным объединением на каждый период выдаёт каждому отдельному внутреннему структурному подразделению точное задание относительно того, какое количество деталей, какой номенклатуры и в какие сроки им должно быть выработано. Малейшее отклонение от этой нормы будет тотчас зафиксировано и вызовет немедленную реакцию.

Тесситуру комплектности регламентируют следующие два свидетельства:

1. Приказ о внедрении нормативов незавершенного процесса производства;
2. Приказ и методика, регламентирующие расчёт комплектности незавершенного процесса производства. Компонента систематичности рассчитывается согласно клише (1):

$$K_k = 1 - \frac{P_o}{P}, \quad (1)$$

где  $K_k$  - коэффициент комплектности незавершенного процесса производства;

$P_o$  - количество сдаточных изделий, имеющих минусовое отклонение от расчётного норматива;

$P$  - общее количество сдаточных изделий, закрепленных за отдельным внутренним структурным подразделением.

К примеру, если за цехом закреплено 55 деталей, из которых 50 сдаётся в пределах норматива, а 5 - ниже, тогда  $K_k = 1 - \frac{5}{55} = 0,91$ . Но при этом если хотя бы одна деталь будет выдана в количестве ниже норматива на 1/3 (или 1/4

- в зависимости от цеха) и более, то коэффициент комплектности приравнивается к нулю, что влечёт за собой суровые последствия.

Если по какой-нибудь причине комплектность всё же нарушена и в каком-либо звене деталей или узлов выдано меньше, чем полагается по нормативу, тогда вступает в силу следующий рычаг - оперативное руководство и регулирование хода процесса производства.

Первая запасная мера: образовавшуюся брешь закрывают за счёт резерва. Для этого при производственно-диспетчерской службе имеется своё складское хозяйство, где сосредоточен страховой запас готовых узлов и деталей. На каждый отрезок времени в номенклатуру страхового запаса включаются те детали, устойчивое комплектное производство которых почему-либо не гарантировано.

Дефицитные детали и узлы выдаются на сборку со склада производственно-диспетчерского отдела, что предотвращает остановку поточной линии. При первой же возможности соответствующие участки обязаны откомпенсировать эти произведённые выдачи: к началу каждого месяца на складе должен быть полный нормативный комплект запаса. Иначе балансовая комиссия может принять решение о снижении руководителям цеха премии на 25 %. Те, в свою очередь, могут депремировать своих подчиненных, непосредственно отвечающих за комплектный выпуск данной детали.

Возьмём, например, протокол заседания балансовой комиссии промышленного предприятия и научно-производственного объединения по рассмотрению итогов работы за февраль месяц. С первого же взгляда нетрудно установить, что премии инженерно-техническому составу отдельных внутренних структурных подразделений установлены разные: по литейному цеху № 1 – 30 % к основному окладу, по литейному цеху № 2 – 22,5 %. Такая же разница по прессовому корпусу и цеху редукторов. Появляется вполне обоснованный вопрос, почему? Пояснения находим тут же: руководителям и специалистам второго литейного цеха и цеха редукторов премия была снижена на 25 % из-за невыполнения условий комплектности. Мера подействовала

вполне основательно, в последующие месяцы эти отдельные внутренние структурные подразделения подтянулись.

Но предотвратить простой за счёт страхового запаса – мера временная. В дальнейшем следует искать пути к тому, чтобы такой опасности по той же причине не возникало. Поэтому все штатные работники и общественники, в той или иной степени занятые организацией процесса производства, постоянно собирают и анализируют информацию о недостатках в организации процесса производства и выносят их на обсуждение в дни качества, проводимые на участке, в цехе, на ежемесячные совещания у главного инженера завода. Общими силами разрабатываются и осуществляются такие комплексы организационно-технических мероприятий, которые позволили бы в возможно более короткие сроки исключить дефицит по возможно большему количеству позиций. В этом заинтересованы руководители и специалисты всех цехов и участков: чем меньше наименований деталей и узлов будет под угрозой дефицита, тем надёжнее станет гарантия получения премии в полном объёме.

Оперативное руководство и регулирование хода процесса производства осуществляются здесь таким образом, что возникающие вопросы решаются в обязательном порядке в самой низшей инстанции, в компетенцию которой они входят. Крупные же вопросы, решение которых требует времени и вложений капитальных инвестиций (капитальных вложений), отбираются, разрабатываются и по мере возможности включаются в план организационных технических мероприятий на год или в перспективный (стратегический) план.

Из чего можно заключить, планомерно осуществляются важнейшие принципы организации процесса производства: мероприятия по расшивке узких мест позволяют соблюсти пропорциональность и параллельность процессов; мероприятия по сокращению технологических маршрутов – прямооточность; мероприятия по научной организации труда – непрерывность и специализацию рабочих мест, а в конечном счёте решается комплексная задача обеспечения чёткого производственного ритма – одного из важнейших условий гарантии высокого уровня качественных характеристик, параметров готовой продукции.