

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Теоретико-методические основы системы бережливого производства..3
   1. Сущность системы бережливого производства и ее роль в повышении эффективности производства на российских предприятиях…………………………………………………………...3
   2. Показатели планирования и оценки эффективности системы бережливого производства…………………………………………….7
   3. Методы исследования системы бережливого производства………12
2. Анализ и оценка эффективности внедрения системы бережливого производства (на примере ПАО НК «Роснефть»)………………………18
   1. Организационно-экономическая характеристика предприятия…...18
   2. Анализ и оценка основных социально-экономических показателей деятельности предприятия…………………………………………...21
   3. Финансово-экономическое обоснование мероприятий, обеспечивающих внедрение системы бережливого производства в условиях санкционного давления……………………………………25

Заключение ………………………………………………………………………30

Список использованных источников…………………………………………...32

Приожение А……………………………………………………………………..35

**ВВЕДЕНИЕ**

Все больше завоевывает мир идея бережливого производства. Эта современная концепция менеджмента, ориентированная на снижение потерь, упрощение производственных процедур и ускорение выпуска продукции. Главным является ориентация на непрерывное совершенствование процессов и постоянное увеличение количества конкурентных преимуществ: повышение экономической эффективности производства за счет сокращения потерь.

Идеология Lean подразумевает организацию бережливого производства и оптимизацию бизнес – процессов от этапа разработки продукта и до взаимодействия поставщика с клиентами. Менеджмент бережливого производства максимально ориентирован на выявление потребностей рынка и создание максимальной ценности для клиента при минимальных затратах ресурсов: человеческих усилий, оборудования, времени, производственных площадей и др.

Актуальность данной темы объясняется простым принципом, которым руководствуется каждый предприниматель – при минимальном использовании ресурсов получить максимальные результаты. При учете того, что существует невосполнимые ресурсы, приходится изобретать новые способы экономии в производстве. Концепция Lean покажет, как путем непрерывного совершенствования организационных процессов добиться максимально возможной экономии всех ресурсов предприятия

Целью курсовой работы является изучение построения системы бережливого производства. Предметом выступает система бережливого производства. Объектом является предприятия, на примере которого будут рассмотрены этапы внедрения концепции lean в производство.

Основными задачами курсовой работы является:

− рассмотрение теоретических аспектов концепции Lean – технологии;

− цели и задачи бережливого производства;

− технология внедрения системы на производство.

Научную основу работы составили периодические издания и литература.

В первой главе рассмотрены теоритические вопросы, связанные с понятием концепции Lean – технологии.

Во второй главе рассмотрены вопросы изучения системы бережливого производства, с ее задачами, методами исследований и технологиями внедрения.

Структура курсовой работы состоит из введения, двух глав, шести параграфов, раскрывающих сущность работы, а также заключения и списка использованной литературы.

1. **Теоретико-методические основы системы бережливого производства**
   1. Сущность системы бережливого производства и ее роль в повышении эффективности производства на российских предприятиях

Повышение эффективности деятельности организаций, развитие конкурентоспособности территории и усиление позиций региона на интеллектуальной карте России, в том числе связано с разработкой стратегии и внедрением инструментов и методов бережливого производства. Это можно подтвердить методикой расчета индекса глобальной конкурентоспособности, где важное значение имеют такие показатели, как, качество деятельности компании, развитость бизнеса, а также уровень инновационной активности.

Согласно рейтингу, качество деятельности компании и ее стратегии в Российской Федерации, по состоянию на 2014-2015гг., занимает 53 место среди всех стран мира, что означает наличие значительных резервов по активизации бизнеса [1].

Посредством внедрения на предприятиях инструментов и принципов бережливого производства может быть обеспечен качественно новый уровень эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Бережливое производство способно организовать производство так, что производительность труда в течение года в организации, применившей ее, вырастает на 20- 40 %, кроме этого, улучшаются и другие показатели [2]. Поэтому актуальность развития стратегии бережливого производства, несомненно, является современной и насущной в настоящее время.

Бережливое производство представляет собой широкую управленческую концепцию, направленную на устранение потерь и оптимизацию бизнес-процессов: от этапа разработки продукта, производства и до взаимодействия с поставщиками и клиентами.

Суть бережливого производства состоит не в сокращении расходов, что впоследствии могло бы привести к снижению качества продукции, а, наоборот, к сокращению потерь, которые есть на каждом рабочем месте.

В системе бережливого производства было выявлено семь основных видов потерь, которые при осуществлении производственных процессов, в результате не имеют никакой ценности [3].

1. Перепроизводство – то есть производство изделий, на которых не поступало заказов. Перепроизводство ведет к избытку запасов и в следствии порождает такие потери, как излишек рабочей силы и складских помещений.
2. Излишняя обработка – то есть ненужные операции при обработке деталей. Может возникнуть неэффективная обработка из-за низкого качества инструментов оборудования, которая влечет за собой появление дефектов.
3. Избыток запасов – очень много сырья или же готовых изделий, вызывает моральное старение продукции, повреждение готовых изделий.
4. Лишняя транспортировка или перемещения на большие расстояние, может испортить оборудование или влечет за собой появление новых дефектов.
5. Ожидание – трата времени, рабочие, которые наблюдают за работой автоматической машиной, ждут новые детали и тд.
6. Дефекты- производство дефектных деталей или их исправление. Ремонт, замена продукции ведет к пустой трате большого количества времени, а так влечет за собой упадок рабочей силы.
7. Лишние движения – все время, которые тратят сотрудники в процессе работы на поиск каких-то деталей, необходимость тянуться или идти за инструментом – все это является лишними движениями, что в следствии приводит к потере времени.
8. Конец формы
9. Конец формы
   1. Показатели планирования и оценки эффективности системы бережливого производства

Анализ эффективности производства необходим для выявления существующих недостатков и ошибок при управлении производственными процессами и внедрении бережливого производства с последующей оценкой возможных путей повышения эффективности деятельности.

Задачами анализа эффективности организации производства являются:

- оценка текущего состояния производства и уровня потерь в производственном процессе;

- оценка желаемого состояния производства и выявление отклонений от него;

- оценка правильности проведения учета производственных затрат и разработка плана по совершенствованию организации учета и сокращению найденных потерь;

- оценка соответствия внедряемых инструментов бережливого производства желаемому состоянию предприятия;

- оценка эффективности использования имеющихся производственных ресурсов [4].

Результатом организационно-технических мероприятий по внедрению системы бережливого производства могут быть изменения в пространственной и временной структуре производственного цикла, формах и методах организации производственного процесса. Данные организационные усовершенствования приводят, например, к изменениям трудовых затрат, что сокращает себестоимость изготавливаемой продукции.

В настоящее время при внедрении производственной системы, основанной на принципах и инструментах бережливого производства, предприятия сталкиваются с проблемами при проведении аудита эффективности проводимых организационно-технических мероприятий. Производственный аудит необходим для реальной оценки финансовых показателей реализуемых программ развития. Для проведения данной процедуры необходимо обеспечение открытости и информационной прозрачности различных направлений хозяйственной деятельности [4].

Эффективность деятельности предприятия характеризуется по нескольким основным направлениям:

- использование трудовых ресурсов;

- использование основных производственных фондов;

- использование материальных затрат.

Показатели, который характеризуют эффективность использования трудовых затрат, является производительность труда, выработка и трудоемкость.

При оценке эффективности использования основных фондов предприятия необходимо рассчитывать фондоотдачу, фондовооруженность труда, коэффициент интенсивности использования оборудования.

Оценка эффективности затрат предприятия на производство и реализацию продукции производится по показателю рентабельность производства, рентабельность продаж, рентабельность собственного капитала.

При оценке эффективности внедрения системы бережливого производства необходимо уделять внимание не только технико-экономическим показателям, но и следующим элементам:

- соблюдение чистоты и порядка на рабочих местах;

- сокращение запасов сырья и материалов;

- снижение размера незавершенного производства;

- время переналадки оборудования;

- график обслуживания используемого оборудования;

- уровень планирования производства и соблюдение его графиков;

- эффективность системы контроля качества;

- использование информационных систем;

- количество предложений от персонала по улучшению деятельности предприятия;

- повышение квалификации персонала;

- соблюдение технологии производства;

- учет и распределение рабочего времени;

- постоянный анализ производственного процесса.

Помимо расчетов финансовых показателей и наблюдения за вышеперечисленными факторами, следует контролировать потери производственного процесса.

По каждому виду потерь для оценки эффективности внедрения инструментов бережливого производства предприятие ведет анализ. Экономическая оценка проводится на основе данных, полученных от цехов и различных производственных подразделений. Для регистрации информации в местах возникновения потерь назначаются ответственные, которые не только проводят учет информации, но и анализ результатов производственной деятельности. Специалистами разрабатываются предложения по сокращению каждого вида потерь. Такие предложения подготавливаются с использованием практики внедрения инструментов бережливого производства на предприятиях-лидерах в конкретной отрасли.

Также при внедрении инструментов бережливого производства необходимо учитывать следующие особенности этой концепции:

- необходимо изменение культуры компании для результативного внедрения системы;

- система бережливого производства проста для понимания всеми сотрудниками. Главный принцип состоит в том, чтобы предлагаемые мероприятия стали частью повседневной работы;

- следует постоянно анализировать существующие потери на всех процессах предприятия и разрабатывать предложения по их снижению;

- для эффективного внедрения данной системы необходимо участие персонала в предлагаемых преобразованиях;

- система бережливого производства ориентирована на максимальный учет интересов и требований потребителей [5].

Предприятие сможет успешно внедрить систему бережливого производства, если будет учитывать все вышеперечисленные особенности концепции и следовать им.

В результате внедрения бережливого производства возможно получение следующих преимуществ:

- повышение качества изготавливаемой продукции при высоком уровне контроля;

- рост эксплуатационной готовности и производительности оборудования;

- снижение запасов сырья и готовой продукции;

- увеличение оборотных средств;

- снижение себестоимости продукции;

- высвобождение персонала для решения новых задач;

- сокращение производственного цикла.

Данные преимущества предприятие может получить без привлечения значительных объемов инвестиций в реорганизацию производства. Система бережливого производства на 80% состоит из организационно-технических мероприятий и всего 20% составляют вложения в технологию.

Достоинством системы бережливого производства является высокая организованность процессов, которая позволяет ликвидировать ненужные затраты и успешно конкурировать в условиях современного рынка.

После анализа всех полученных данных, таких как финансовые показатели деятельности предприятия, уровень потерь производственного процесса, состояние различных элементов и факторов предприятия, группа специалистов составляет отчет об эффективности внедрения системы бережливого производства. На основе отчета по показателям, характеризующим всем аспекты деятельности предприятия, принимается решение о достижении результативности и эффективности.

Если результативность внедрения инструментов бережливого производства не достигнута, то группой специалистов разрабатываются предложения о внедрении новых мероприятий и направления для совершенствования процессов предприятия.

* 1. Методы исследования системы бережливого производства

Основу бережливого производства, как указывалось ранее, составляют методы и инструменты по совершенствованию бизнес-процессов, которые использовались в производственной системе компании Тойота. Суть данных мероприятий состоит в том, что процессы на производстве выстраиваются таким образом, чтобы создать непрерывный поток единичных изделий. При этом из потока исключаются все операции, не создающие ценность для конечного потребителя продукции, такие как ненужная транспортировка или излишняя обработка. В рамках концепции бережливого производства существует набор инструментов, предназначенных для достижения поставленной цели [6].

Наиболее популярными инструментами и методами бережливого производства, внедряемыми на практике, являются [7]:

1. Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping).

2. Вытягивающее поточное производство.

3. Канбан.

4. Кайдзен — непрерывное совершенствование.

5. Система 5S— технология создания эффективного рабочего места сотрудника.

6. Система SMED — Быстрая переналадка оборудования.

7. Система TPM (Total Productive Maintenance) — Всеобщий уход за оборудованием.

8. Система JIT (Just-In-Time — поставки точно в срок).

9. Визуализация.

10. U-образные ячейки

**Картирование потока создания ценности**

Картирование потока создания ценности – это простая графическая схема, которая изображает информационные и материальные потоки, для предоставления услуги или продукта конечному потребителю. Карта потока ценности дает возможность сразу более детально рассмотреть и понять узкие места потока, и на основе увиденного проанализировать возможные непроизводительные процессы и затраты и разработать план улучшений. Картирование потока создание ценности включает следующие этапы:

1. Документирование карты текущего состояния

2. Анализ потока производства

3. Создание карты будущего состояния

4. Разработка плана по улучшению

**Вытягивающее поточное производство**

Вытягивающее поточное производство – это схема организации производства, по средствам которой объем продукции на каждом производственном этапе, определяется исключительно потребностями последующих этапов. Идеалом является «поток в одно изделие» («single piece flow»), это означает, что поставщик, находящийся выше по потоку ничего не производит до тех пор пока потребитель, находящийся снизу ему о этом не сообщит. Таким образом, каждая последующая операция «вытягивает» продукцию из предыдущей.

**Канбан**

Канбан – это японское слово, имеющее перевод на русский язык, как «карточка» или «сигнал». Это такой метод, который используется для вытягивания продуктов и материалов на бережливые производственные линии. Данная система позволяет оптимизировать цепочку планирования производственных активностей.

**Кайдзен непрерывное совершенствование**

Кайдзен — непрерывное совершенствование - это производное от двух иероглифов — «изменения» и «хорошо» — обычно переводится как «изменения к лучшему» или «непрерывное улучшение». По-другому, это механизмы по управлению, которые помогают сотрудникам предлагают улучшение и стимулируют реализовывать их.

Выделяют пять компонентов данной философии:

1. Взаимодействие

2. Личная дисциплина

3. Улучшенное моральное состояние

4. Круги качества

5. Предложения по усовершенствованию

**Система 5S**

В ее основе лежат пять японских терминов, которые начинаются на букву S:

Seiri- сорт

Seiton- упорядоченность

Seiketsu- стандартизация

Shitsuke- поддержка

Seiso - сияние

В совокупности данные термины определяют систему организации рабочего места и в дальнейшем стандартизацию его работы. Правильный «сорт» дает гарантию того, что каждая единица оборудования находится на своем установленном месте, если это не так, данная вещь убирается или удаляется. «Упорядоченность» означает расположение оборудования или же вещей, таким образом, чтобы их легко можно было найти и воспользоваться. «Стандартизация» это формализованность всех приемов и процедур, благодаря которым устанавливается стабильность и правильность всех шагов. «Сияние»-это поддержание рабочего места в чистом, аккуратном состоянии, это нужно в первую очередь для обеспечения безопасности, а так же для комфортного времяпрепровождения. И наконец «поддержка» - благодаря всем вышесказанным подготовкам, организационным структурам процесс будет реализован с наивысшей вероятностью и точностью.

**Визуализация**

Визуальный виды контроля применяются для отслеживания деталей, инструментов и различных производственных видов деятельности, которые происходят на виду у всех. Это делается для того, чтобы каждый мог по виду понять и дать оценку в каком состоянии находится система в данный период. В связи с чем, если выпускается брак или останавливается оборудование, или происходит какая-либо задержка, будут предприняты немедленные действия.

**Система SMED — Быстрая переналадка оборудования**

Относится к быстрой замене оборудования или фиксирующих устройств на станках, благодаря чему на одном и том же оборудовании удается производить много видом продукции. Сокращение времени накладки повышает ценность операций и способствует тому, что производственный потом становится более ровным.

**Система JIT (Just-In-Time — точно вовремя)**

Заключается в том, чтобы во время производственного процесса необходимые для сборки детали оказывались на производственной линии точно в тот момент, когда это нужно, и только в строго необходимом количестве. Копании, последовательно внедряющие подобный цикл, устраняют простои, минимизируют запасы на складе или же совсем сводят их к нулю. Основой характеристикой является иметь только необходимые запасы, когда это необходимо, улучшать качество до состояния «ноль дефектов», уменьшать размер очереди и величину производственной партии.

**Система TPM (Total Productive Maintenance) — Всеобщий уход за оборудованием**

Концепция менеджмента производственного оборудования, которая нацелена на повышение эффективности технического обслуживания. Данный метод по уходу за оборудованием построен на основе непрерывного улучшения процессов обслуживания. Метод подразумевает под собой не буквально проблему содержания в исправности оборудование, его стоит рассматривать более шире, а именно интеграция процессов эксплуатации и технического ухода, раннее участие персонала в ремонтном процессе, точный учет состояния оборудования, для целенаправленного содержания его в исправности.

Целью внедрения TPM является устранение хронических потерь:

• Выход из строя оборудования

• Высокое время переналадки и юстировки

• Холостой ход и мелкие неисправности

• Снижение быстродействия (скорости) в работе оборудования

• Дефектные детали

• Потери при вводе в действие оборудования

**U-образные ячейки**

Расположение оборудования представляется в форме латинской буквы «U». В U-образной ячейку станки расставлены подковообразно, согласно последовательности операций. При данном расположении оборудования последняя стадия обработки проходит в непосредственной близости от начальной стадии, поэтому оператору ненужно далеко ходить, чтобы начать выполнение следующего производственного цикла.

1. **Анализ и оценка эффективности внедрения системы бережливого производства (на примере ПАО НК «Роснефть»**)
   1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество Нефтяная компания «Роснефть» — российская государственная нефтегазовая компания, 69,5% акций которой принадлежат государству. Данная компания является крупнейшей в мире по объёму добычи нефти.

Предметом деятельности Нефтяной компании «Роснефть» является обеспечение поиска, разведки, добычи, переработки нефти, газа, газового конденсата, а также их реализации, а также поставки продуктов их переработки потребителям в Российской Федерации и за ее пределами[8].

Компания включена в перечень стратегических предприятий России. Основным акционером (75,16% акций) является ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ» на 100% принадлежащих государству. В свободном обращении находится около 15% акций компании [9].

В состав ПАО НК «Роснефть» входит большое количество нефтегазовых добывающих, сбытовых и нефтеперерабатывающих предприятий, проектные институты.

География деятельности «Роснефти» в секторе разведки и добычи охватывает все основные нефтегазоносные районы России. Семь крупных НПЗ «Роснефти» распределены по территории России от побережья Черного моря до Дальнего Востока, а сбытовая сеть охватывает 40 регионов страны.

Целью деятельности ПАО НК «Роснефть», согласно Уставу, является извлечение прибыли.

Исследование факторов роста эффективности производства и снижения издержек, воздействующих на деятельность компании, позволяет изучить экономические и правовые особенности финансовой деятельности компании. На этом этапе также формируется прогноз по основным направлениям экономического развития страны, анализ и прогноз динамики финансовых рынков, изучается динамика макроэкономических показателей, государственная политика в отношении инвестиций, налогообложения, снижения рисков и т.д.

Нефтяная компания «Роснефть» выдвинулась на лидирующие позиции не только в России, но и на международном рынке. Компания обладает множеством конкурентных преимуществ, в которые входят:

— размер и качество ресурсной базы;

— ПАО НК «Роснефть» придерживается международных стандартов управления, раскрытия информации и финансовой отчетности;

— компания следует политике высокой социальной ответственности и т.д.[10].

Исследование рассматриваемых факторов компании позволяет оценить финансовую политику компании по отдельным аспектам ее финансовой деятельности, особенности работы с поставщиками и покупателями, изучается особенность работы финансового блока компании, практика работы с рисками, оценивается общее финансовое положение компании. В результате этого исследования выявляются возможности компании в отношении формирования финансовых ресурсов, ее инвестиционные возможности. Так рассмотрим финансовую (бухгалтерскую отчетность) ПАО НК «Роснефть» (Приложение А).

По данным таблицы мы можем сделать промежуточный вывод:

– за рассматриваемый период, величина оборотных активов выросла, что очень хорошо для предприятия;

– внеоборотных активов в данном предприятии больше, чем оборотных. Это очень хороший показатель;

– показатели коэффициентов оборачиваемости увеличились, что свидетельствует о сокращении длительности оборота, означая, что предприятие развивается;

– предприятие только в малой части зависит от заемного капитала, исход из этого, организация не зависит от других предприятий в значительной мере. Хорошим показателем является то, что предприятие имеет заемный капитал в большей части являющимся долгосрочным[14].

Роснефть становится лидером по рентабельности. Результаты первого квартала оказались для Роснефти значительно лучшими, чем для остальных нефтяных компаний. По итогам квартала Роснефти удалось выйти на первое место по рентабельности EBITDA(таблица 2), где исторически последние годы главенствовала Газпром Нефть[9].

Таблица 2 — Основные финансовые показатели по ЕBITDA

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № место | Название компании | EBITDA margin,% |
| 1 | Роснефть | 29,38% |
| 2 | Газпром нефть | 28,03% |
| 3 | НОВАТЭК | 25,84% |
| 4 | Сургутнефтегаз | 25,31% |
| 5 | Татнефть | 25,29% |
| 6 | Газпром | 23,05% |
| 7 | ЛУКОЙЛ | 15,57% |

\*данные за 1 кв. 2021г. По МСФО.

Таким образом, можем сделать вывод, что ПАО НК «Роснефть» является лидером на нефтяном современном рынке. Данное предприятие находится на пике своей конкурентоспособности. Хотя еще год назад рассматриваемое предприятие находилось в большом упадке в следствии кризиса и пандемии в стране, но не смотря на это, в 2021 году она подняла свой показатели выше, чем в предыдущие года, это свидетельствует о хорошей организационной структуре во внутренней среде организации.

* 1. Анализ и оценка основных социально-экономических показателей деятельности предприятия

Анализ экономических показателей позволяет определить производственные и финансовые возможности предприятия. С этой целью исследуют объемы реализации, себестоимость реализованной продукции и сумму прибыли, а также рентабельность. Рассмотрим основные финансовые результаты ПАО НК «Роснефть» (таблица 3)[11].

Таблица 3 — Основные финансовые результаты

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2019 | 2020 г | 2021 г |
| Выручка | 6 827 526 407 | 4 835 091 105 | 7 593 831 523 |
| Себестоимость продаж | 4 788 781 890 | 3 641 355 413 | 5 625 737 412 |
| Расходы, связанные с разведкой и оценкой запасов нефти и газа | 9 345 329 | 7 543 407 | 4 793 991 |
| **Валовая прибыль (убыток)** | **2 038 744 517** | **1 186 192 285** | **1 963 300 120** |
| Коммерческие расходы | 1 196 815 437 | 772 860 114 | 889 568 019 |
| Общехозяйственные и административные расходы | 83 302 902 | 90 988 304 | 94 836 170 |
| **Прибыль (убыток) от продаж** | **758 626 178** | **322 343 867** | **978 895 931** |
| Проценты к получению | 176 844 160 | 148 757 678 | 121 143 249 |
| Проценты к уплате | 445 059 171 | 360 174 908 | 343 870 472 |
| Доходы от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов | — | — | 5 863 504 |
| Прочие доходы | 160 024 014 | 190 992 361 | 133 148 371 |
| Прочие расходы | 302 893 537 | 217 629 746 | 276 464 854 |
| **Прибыль (убыток) до налогооблажения** | **347 541 644** | **69 554 626** | **618 715 729** |
| Налог на прибыль | 48 185 409 | 83 547 847 | 18 187 224 |
| Прочее | 799 156 | 2 708 693 | 2 401 701 |
| **Чистая прибыль(убыток)** | **396 526 209** | 1. **811 166** | **602 930 206** |

Анализ показателей деятельности позволяет сделать следующие выводы:

— выручка от реализации в 2021 году по сравнению с 2020 годом изменилась в сторону увеличения.

— себестоимость в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилась

— Чистая прибыль предприятия в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилась больше чем на 200%

В целом за исследуемый период отмечается рост всех экономических показателей.

Факторами роста прибыли предприятия являются:

— снижение себестоимости затрат;

— снижение затрат, связанных с содержанием и эксплуатацией основных средств;

— увеличение объема реализованной продукции[12].

Анализ эффективности предприятия дает возможность определить его сильные и слабые стороны, позволяет оценить их взаимосвязь с факторами снижения издержек и предотвращения угроз для роста производства. Основная задача анализа – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть в будущем. Перечень слабых и сильных сторон для каждого предприятия строго индивидуален(таблица 4)[13].

Таблица 4 – Слабые и сильные стороны ПАО НК «Роснефть».

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| Высокий уровень технической оснащенности нефтеперерабатывающего комплекса; | Государство может давление на руководство "Роснефти", заставив компанию принять участие в проектах, имеющих невысокую эффективность с экономической точки зрения, но выгодных по политическим причинам; |
| Качественная ресурсная база; |
| Известность марки; |
| Вертикальная интеграция производственных процессов; | Наличие низкоэффективных АЗС; |
| Государственная поддержка; | Весь добытый газ «НК «Роснефть» реализует на внутреннем рынке, так как монопольным правом на его экспорт обладает Газпром. |
| Использование передовых методов и технологий разведки и добычи нефти; |
| Статус государственных интересов; |
| Устойчивое финансовое положение (+низкая стоимость долга); |
| Конкурентное преимущество перед другими нефтяными компаниями с точки зрения возможности экспорта продуктов. | "Дорогие" акции; |
| Высокая долговая нагрузка; |

С одной стороны, компания быстро развивается, наращивая производственные показатели. Высокая задолженность не представляет большой угрозы, по крайней мере, при высоких ценах на нефть.

Вместе с тем, некоторые капиталоёмкие проекты могут не принести ожидаемой прибыли. К тому же, акции "Роснефти" традиционно оцениваются рынком выше среднего уровня, что снижает потенциал дальнейшего роста (диаграмма 1) [14].

Сопоставим характеристики ПАО «НК «Роснефть» с характеристиками основных конкурентов, то есть оценим эффективность производства компании, а также рассмотрим условия, предоставляющие определенные возможности, но и возможность издержек (таблица 5)[15].

Таблица 5 — анализ ОАО «НК «Роснефть»[16]:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Возможности** | **Угрозы** | | |
| **Отраслевые риски** | **Финансовые риски** | **Региональные риски** |
| —Увеличение объемов экспортных продаж благодаря близости НПЗ к экспортным рынкам; | —Снижение мировых цен на нефть и нефтепродукты; | Ужесточение таможенных режимов, увеличение таможенных платежей. | —Кризисная ситуация в стране; существенный недостаток ликвидности из—за выводы иностранного капитала; |
| Компании под влиянием показателей инфляции. Изменение валютного регулирования; увеличение расходов. |
| —Увеличение продаж благодаря освоению новых направлений деятельности в области сбыта; | —Рост издержек в связи с резким повышением тарифов монопольных поставщиков транспортных услуг; | Неблагоприятная инвестиционная политика; |
| —Освоение новых запасов нефти и газа; | —Рост конкуренции и, как следствие, ограничение будущего доступа к наиболее перспективным месторождениям углеводородных запасов; | Риски изменения законодательства в различных областях: | —Изменение политического режима; |
| —Повышение глубины переработки и мощности нефтеперерабатывающих заводов. | —Ухудшение климатических условий и увеличение | Ужесточение позиции налоговых органов; | —Военные действия |
| Снижение стоимости активов |

Таким, образом, исходя из полученных данных проведенных анализа, можно сделать вывод о том, что одной из наиболее сильных сторон данного предприятия является лидерство с точки зрения возможности экспорта продуктов, а также государственная поддержка. Это безусловно даёт преимущество перед конкурентами. Слабой же стороной является высокая долговая нагрузка.

Организация активно расширяется, но находится в условиях достаточно жесткой конкуренции, что способствует ее развитию.

* 1. Финансово-экономическое обоснование мероприятий, обеспечивающих внедрение системы бережливого производства в условиях санкционного давления

Возможность обеспечить неуклонный рост и достаточно высокие темпы экономической эффективности производства дают только переход к преимущественно интенсивному типу развития, что обеспечивается за счет правильного подхода к решению проблем на предприятии.

В виду этого, организации необходимо рационально подходить к способам решения проблем, стараясь получить максимальную выгоду от использования имеющихся ресурсов в сочетании с низкими затратами и издержками[17].

В качестве рекомендаций по адаптации промышленных предприятий к новым экономическим условиям можно назвать:

1. повышение уровня подготовки и квалификации управленческих кадров предприятия;

С целью снижения потерь производственного процесса предлагается внедрить систему «Кайдзен», которая будет направлена на постоянное совершенствование качества трудовых ресурсов. Ключевым элементом данной системы, основанной на постоянном стремлении к совершенству, будет являться обучение сварщиков работе с металлами, требующими высокую квалификацию специалистов.

При проведении обучения следует учитывать следующие особенности: - прохождение обучения без отрыва от производства; - использование активных методов обучения (практических занятий); - специализация работы цеха.

Цели обучения – исключить потери от дефектов и доработки, повысить качество изготавливаемых изделий, увеличить производительность труда, улучшить безопасность рабочего места.

Организацию семинара по обучению персонала следует поручить заместителю начальника цеха по производству. Для повышения квалификации по металлообработке предлагается пригласить специалиста центра обучения с выездом на предприятие. За две недели до начала обучения бригадиры информируют работников о целях и необходимости предстоящего обучения.

По окончанию обучения следует провести тестирование в целях определения эффективности пройденного обучения.

2) строгий контроль за тенденциями основных показателей работы предприятия, в частности себестоимости продукции; замена, при возможности, зарубежных сырья, материалов и комплектующих отечественными аналогами;

3) замена устаревшего оборудования, в частности его активной части, для повышения эффективности труда;

4) внедрение в производственный процесс прогрессивных технологий, проведение научно—технических работ, а также осуществление реконструкции, модернизации и технического перевооружения предприятия;

5) повышение контроля качества продукции на всех стадиях производственного процесса с целью ликвидации брака и снижения затрат;

6) создание на предприятиях специальных фондов с целью формирования средств для развития и поддержания деятельности;

7) поиск новых деловых партнеров не только на государственном, но и корпоративном уровне;

8) государственная поддержка важнейших отраслей экономики, снижение налоговой нагрузки и создание специальных экономических зон развития[18].

Одной из основных проблем стратегического развития предприятия является неустойчивое экономическое положение как внутри страны, так и на международной арене. Ввиду этого главной задачей любой организации является своевременное реагирование на вызовы внешней среды, а также разработка гибкой стратегии развития.

Главной задачей при формировании стратегии организации является ориентация на собственные резервы, готовность к возможному ухудшению общей экономической ситуации[19].

Новые санкции против «Роснефти» ударят по ее американским акционерам и банковским партнерам, заявил президент компании Игорь Сечин. При этом компания продолжит сотрудничать с ExxonMobil. «Мы сейчас консультируемся с юристами Exxon и ожидаем, что это решение не повлияет на реализацию наших проектов», — сказал он (цитата по Интерфаксу).

Аналитики JPMorgan в краткосрочной перспективе не видят значительных рисков для рефинансирования российских компаний на западных долговых рынках в связи с санкциями

Роснефть будет инвестировать в долговые обязательства частных компаний России, ориентированных на экспорт. Они не попадают под санкции, но выигрывают от ослабления рубля.

В «Роснефти» пообещали рассмотреть варианты юридической защиты против действий США.

Таким образом, можно сделать вывод, что относительно ОАО «НК «Роснефть»:

— организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям;

— следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

— формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними [20].

Только работая над поставленными задачами, мы сможем предотвратить негативное влияние выявленных проблем и улучшить экономическую ситуацию. Этим мы сможем увеличить уровень дохода организации и снизить издержки производства.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На современном этапе развития экономики страны бережливое производство является одним из наиболее эффективных и наименее затратных путей повышения производительности труда, улучшения качества изготавливаемой продукции и повышения эффективности деятельности предприятия.

Система бережливого производства ориентирована на сокращение потерь производственных процессов и создание условий, которые способствуют реализации потенциала предприятия для повышения конкурентоспособности изготавливаемой продукции.

В связи с этим была определена цель данной работы как разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия на основе внедрения инструментов бережливого производства.

В ходе исследования изучена сущность системы бережливого производства, особенности ее внедрения, достоинства и недостатки; определены инструменты и методы этой системы; рассмотрен экономический подход к определению эффективности внедрения данной системы на предприятиях.

 Рассмотрев сущность и инструменты, мы пришли к выводу, что Бережливое производство-- логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и с учётом мотивации каждого работника. Бережливое производство составляет основу новой философии менеджмента, является одной из форм нелинейного менеджмента, целями которого являются: минимизация трудозатрат, минимизация сроков создания новой продукции, минимизация издержек производства.

Используя принципы и инструменты бережливого производства, можно значительно повысить эффективность производства, качество продукции, производительность труда, снизить материальные и временные затраты, сократить время выполнения заказов, уменьшить период освоения новых изделий, повысить конкурентоспособность предприятия. Идеи и методы бережливого производства могли бы сыграть решающую роль в трансформации отдельных отраслей российской промышленности и приближении её к уровню современных развитых стран, позволить им выдержать усиление мировой конкурентной борьбы за потребителя и обеспечить успешное развитие предприятий в жестких условиях современной мировой экономики.

Применение предлагаемых мероприятий на предприятии подразумевает создание гибкой системы управления и производства, способной к постоянному совершенствованию, и будет способствовать снижению потерь производственных процессов, повышению конкурентоспособности предприятия и росту производительности труда.

Таким образом, в результате исследования цель данной работы успешно достигнута благодаря решению всех поставленных задач.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ИСТОЧНИКОВ**

1. The Global Competitiveness Index 2014 - 2015 / World Economic Forum. Switzerland. 2015 [Electronic resource]. - URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/> (date of attendance: 01.05.2023).
2. ﻿﻿﻿Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 480 с.
3. Вумек Джеймс П.,Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. - М.,: Альпина Бизнес Бук, 2008.
4. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - 6-e изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 378 с
5. Мормуль, Н.Ф. Экономика предприятия. Теория и практика / Н.Ф. Мормуль. – М.: Омега-Л, 2014. – 190 с.
6. Бухалков, М.И. Производственный менеджмент: организация производства / М.И. Бухалков. - 2-e изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 395 с.
7. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства. – М.: Альпина Паблишер,2015. – 151с.
8. ПАО НК «Роснефть» (официальный сайт) [Электронный ресурс] Режим доступа <https://www.rosneft.ru>
9. Росстат (официальный сайт) [Электронный ресурс] Режим доступа <https://rosstat.gov.ru>
10. Гурков, И. Б. Стратегический менеджмент организации: учебное пособие / И. Б. Гурков. – Москва:Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 207с.
11. Лазаревич, М.И. Себестоимость продукции на предприятии: /Себестоимость продукции, калькуляция себестоимости, калькулирование себестоимости, издержки производства // Экономика. Финансы. Управление. — 2018 — №2 — с. 35 — 40.
12. Грушенко, В.И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие: [по направлению "Менеджмент"] / В.И. Грушенко. — Москва: ИНФРА—М, 2018. – 287 с.
13. Анализ стратегического положения ПАО НК «Роснефть» [Электронный ресурс] Режим доступа:  <http://diplomba.ru/work/26349>
14. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков, В.П. Прасолова и др.; Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. — 367 с.
15. ПАО НК «Роснефть» (официальный сайт) [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://lenta.ru](https://lenta.ru/)
16. Базилевич, А.И.   Инновационный менеджмент предприятия: [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по спец. экономики и управления] / А. И. Базилевич; под ред. д—ра экон. наук, проф. В. Я. Горфинкеля. — Москва: ЮНИТИ: ЮНИТИ—ДАНА, 2017. — 231 с.
17. Куприянов, Н. С.Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н. С. Куприянов, О. В. Михненков, Т. С. Щербакова. — Москва: ИНФРА—М, 2017. – 335 с.
18. Котлер, Ф.   Маркетинг. Менеджмент: экспресс—курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер; [пер. с англ. И. Малкова]. — 3—е издание. — Санкт—Петербург: Питер, 2016. — 479 с.
19. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: системный анализ и принятие решений: учебник / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА—М, 2017. – 394 с.
20. ПАО НК «Роснефть» (официальный сайт) [Электронный ресурс] Режим доступа:   [http://www.rosneft.ru](http://www.rosneft.ru/" \t "_blank)

# Приложение А

Таблица 1 – Финансовая (бухгалтерская) отчетность ПАО НК «Роснефть»[28]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **31.12.21** | **31.12.20** | **31.12.19** |
| **АКТИВ** | | | |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | |
| Нематериальные активы | 31 443 734 | 42 463 967 | 44 331 957 |
| Результаты исследований и разработок | 12 528 028 | 10 511 685 | 8 950 122 |
| Нематериальные поисковые активы | 127 902 625 | 103 846 837 | 107 173 666 |
| Материальные поисковые активы | 24 566 172 | 32 202 676 | 21 140 877 |
| Основные средства | 1 449 962 137 | 1 402 928 888 | 1 325 676 684 |
| Доходные вложения в материальные ценности | — | — | — |
| Финансовые вложения | 5 761 600 336 | 5 764 322 744 | 5 833 160 665 |
| Отложенные налоговые активы | 203 478 418 | 201 922 448 | 118 633 694 |
| Прочие внеоборотные активы | 37 039 492 | 39 003 899 | 33 452 714 |
| **Итого по разделу I** | **7 648 520 942** | **7 597 203 144** | **7 502 520 379** |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | |
| Запасы | 199 588 598 | 113 901 023 | 138 889 747 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 62 123 048 | 35 670 961 | 48 808 809 |
| Дебиторская задолженность | 3 862 915 381 | 4 002 964 504 | 3 543 076 666 |
| Финансовые вложения | 972 019 716 | 1 423 661 785 | 985 762 573 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 386 104 326 | 496 199 797 | 97 398 766 |
| Прочие оборотные активы | 7 514 951 | 5 141 916 | 4 797 785 |
| **Итого по разделу II** | **5 490 266 020** | **6 077 539 986** | **4 820 977 364** |
| **БАЛАНС** | **13 138 786 962** | **13 674 743 130** | **12 323 497 743** |
| **ПАССИВ** | | | |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 105 985 | 105 985 | 105 985 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 118 170 545 | 118 170 353 | 118 168 244 |
| Резервный капитал | 5 299 | 5 299 | 5 299 |
| Прочие фонды и резервы | — | 130 578 | 1 389 427 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 2 444 828 674 | 2 106 458 991 | 2 142 102 123 |
| **Итого по разделу III** | **2 563 110 503** | **2 224 610 050** | **2 261 771 078** |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | |
| Заемные средства | 5 959 512 539 | 6 420 308 876 | 5 397 760 107 |
| Отложенные налоговые обязательства | 126 311 414 | 120 809 294 | 106 176 347 |
| Оценочные обязательства | 56 028 901 | 92 409 353 | 76 836 351 |
| Прочие обязательства | 971 068 056 | 1 440 610 117 | 799 125 852 |
| **Итого по разделу IV** | **7 112 920 910** | **8 074 137 640** | **6 379 898 657** |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | |
| Заемные средства | 693 726 019 | 787 352 521 | 946 067 618 |
| Кредиторская задолженность | 2 709 651902 | 2 525 807 379 | 2 699 900 722 |
| Доходы будущих периодов | 2 960 202 | 2 894 043 | 2 865 382 |
| Оценочные обязательства | 49 045 459 | 46 832 545 | 32 444 291 |
| Краткосрочные производные финансовые инструменты, признаваемые по справедливой стоимости через отчет о финансовых результатах | 6 628 104 | 12 491 608 | — |
| Прочие обязательства | 743 863 | 617 344 | 549 995 |
| **Итого по разделу V** | **3 462 755 549** | **3 375 995 440** | **3 681 828 008** |
| **БАЛАНС** | **13 138 786 962** | **13 674 743 130** | **12 323 497 743** |