

A.A. Fomina
IMPROVING PLANNING PROCESS
IN SYNTHETIC RUBBER INDUSTRY

Anastasia Fomina – head of the Department of Analysis and Product Development, RN-Bitum, Moscow;
e-mail: Fomina.a.a@gmail.com.

We reveal key characteristics and relevant directions of the development of Russian synthetic rubber industry. We substantiate the need to improve the planning process on the basis of process approach. We describe the model and formalize the current planning process in the synthetic rubber industry. We suggest a new model and a new planning process in the synthetic rubber industry on the basis of process approach.

Keywords: development plan; planning process; industry; synthetic rubber; manufacturing facilities; export positions; feedback.

А.А. Фомина
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ
В ПРОМЫШЛЕННОСТИ СИНТЕТИЧЕСКИХ КАУЧУКОВ

Анастасия Андреевна Фомина – начальник отдела анализа и продуктового развития ООО «РН-Битум», г. Москва; **e-mail: Fomina.a.a@gmail.com.**

В статье выявлены ключевые особенности и актуальные направления развития российской промышленности синтетических каучуков. Обоснована необходимость улучшения управления самим процессом планирования на основе процессного подхода. Автором сформирована модель, формализован существующий процесс планирования в промышленности синтетического каучука. Предложена новая модель и новый процесс планирования в промышленности синтетических каучуков на основе процессного подхода.

Ключевые слова: план развития; процесс планирования; промышленность; синтетические каучуки; производственные мощности; экспортные позиции; обратная связь.

Уровень развития любой страны характеризуется широтой использования современных материалов. К ним, в первую очередь, относится продукция нефтегазохимии – за счет высоких потребительских характеристик. Она используется во всех без исключения областях промышленности. Одним из наиболее науко- и материалоемких видов продукции нефтегазохимического комплекса являются синтетические каучуки (далее – СК) [1].

На сегодняшний момент Россия обладает значительными мощностями по производству синтетических каучуков. На долю российских предприятий приходит-

ся около 10% мировых производственных мощностей, что делает нашу страну серьезным игроком на мировом рынке СК – в мировом рейтинге мощностей Россия заняла 5 место в 2016 году [7].

Российский рынок синтетических каучуков характеризуется высокой степенью насыщенности и консолидации. Российская промышленность синтетических каучуков обладает рядом особенностей:

1) экспортоориентированность – доля экспорта в производстве составляет около 70%;

2) невысокий уровень импорта – доля в потреблении составляет не более 10%;

3) ограниченность спроса на внутреннем рынке;

4) зависимость от основного потребителя – шинной промышленности.

Развитие шинной промышленности в мире оказывает сильное и устойчивое воздействие на производство синтетических каучуков в России. С одной стороны, это воздействие обусловлено большим объемом поставок каучуков на экспорт, с другой – наличием потребителей каучуков в виде ведущих шинных компаний на внутреннем рынке.

Развитие иностранных производителей шин на российском рынке оказывает влияние на структуру потребления каучуков. В последнее время фокус внимания производителей сместился в сторону производства шин с высоким качеством и экологичностью. Производители стремятся добиться и улучшить следующие свойства в шинах – долговечность и износостойкость, сцепление с дорогой и в жару, и в дождь, при этом сохранить низкое сопротивление качению. В связи с этим шинники активно используют в своих рецептурах высокотехнологичные каучуки нового поколения, которые позволяют обеспечить вышеупомянутые свойства.

Заинтересованность иностранных шинников в использовании высокотехнологичных каучуков также связана с постепенным ужесточением экологических требований Евросоюзом. Основными целями экологического регулирования являются:

- снижение выбросов CO₂ автомобилями и уменьшение расхода топлива;
- снижение массы шины;
- повышение безопасности движения транспортного средства (нормирование показателя сцепления с влажным дорожным покрытием, введение обязательной Системы монитора давления в шинах);
- повышение требований к уровню шума, издаваемого шиной.

Постоянное повышение требований к безопасности и экологичности технических средств ставит все более амбициозные цели также перед производителями автомобилей, а, следовательно, и перед производителями шин, резинотехниче-

ских изделий и синтетических каучуков.

Обеспечивая развитие российского автопрома, производителям синтетических каучуков необходимо полностью удовлетворять динамично растущее российское производство собственным сырьем, одновременно не потеряв своих экспортных позиций на мировом рынке. За последние пять лет ситуация на мировом рынке каучуков сильно обострилась из-за возрастающей конкуренции по причине значительного ввода новых мощностей китайских производителей [7].

Устойчивому и эффективному развитию в быстроизменяющихся условиях на мировом и внутреннем рынках каучуков российских производителей мог бы способствовать некий «стратегический» ориентир, в качестве которого планируется использовать отраслевой план развития.

Министерство Энергетики России совместно с организациями нефтегазохимического комплекса в целях развития означенного кластера разработало «План развития газо- и нефтехимии России на период до 2030 года». Документ обозначил ряд задач, среди которых – развитие комплекса, максимально эффективное использование легкого углеводородного сырья, его переработка на нефтегазохимических мощностях [4].

В основу Плана лег опыт стран с развитой нефтегазохимией, который заключается в образовании нефтехимических кластеров. В основе каждого отраслевого кластера лежат крупные мощности по производству базовых мономеров с последующей линейкой производства глубоких переделов по выпуску крупнотоннажной стандартизированной нефтегазохимической продукции [4].

Однако реализация Плана предполагает не продуктовый, а межотраслевой подход, который повлияет, в первую очередь, на развитие и взаимодействие различных ведомств, а не на сбалансированное развитие производства продуктов глубоких переделов.

При детальном анализе документа автором было выявлено, что в его основе не содержатся необходимые условия для обеспечения эффективного развития про-

мышленности синтетического каучука, а основное внимание уделяется этиленпропиленовой продукции [4].

Стоит отметить, что через построение моделей можно лучше понять и управлять многочисленными и многосвязными процессами. При помощи инструментов процессного подхода автором был формализован существующий процесс планирования в промышленности СК с применением цикла Шухарта – Деминга PDCA (Plan-Do-Check-Act) – цикла непрерывного улучшения, сущность которого заключается в том, что перед выполнением любого процесса необходимо составить план, содержащий четкие ответы на вопросы: что делать, как делать и в какие сроки (рис. 1). По окончании этапа или процесса в целом следует проанализировать результаты, определить эффективность работы. Данные проверки должны применяться для корректировки результатов и оптимизации процесса. Без этого завершающего цикла шага нельзя приступать к планированию следующих процессов. Не-

достатки необходимо исправить, а полученный опыт должен учитываться при дальнейшем планировании. Только при замкнутом цикле PDCA возможно постоянное повышение качества планирования [6].

Один из ключевых недостатков модели – это отсутствие обратной связи от потребителей Плана, которыми являются предприятия промышленности синтетического каучука.

Не учитывая динамического развития предприятий, а именно изменений, связанных с инвестиционной активностью, невозможно выстроить эффективные планы и программы на уровне макроэкономических систем. Инвестиционные проекты производителей составляют основу, на которой строится сама возможность непрерывного эффективного развития промышленности.

Следует отметить, что Министерство энергетики РФ, являющееся исполнителем процесса планирования, привлекало к созданию Плана консалтинговые компа-



Рис. 1. Модель существующего процесса планирования в промышленности синтетических каучуков

нии и научные организации. Из предприятий НГХ-комплекса в разработке Плана активно участвовал производитель – ПАО «СИБУР Холдинг», естественным образом учитывающий, в первую очередь, свои интересы. Роль участия других предприятий промышленности СК сводилась к предоставлению отчетной информации о деятельности и стратегических планах развития. По сути, в общем бизнес-процессе создания Плана предприятиям отводится обеспечивающая функция. По мнению автора, этот факт может негативно отразиться на эффективности дальнейшего развития промышленности СК. Основной риск заключается в не скоординированности инвестиционных проектов, заявленных производителями.

Принимая во внимание недостатки существующей модели планирования в промышленности СК, автором была пред-

ложена следующая модель, отображенная на рис. 2.

Ответственным звеном в предлагаемом процессе планирования является Отраслевая группа планирования, которая состоит, в первую очередь, из представителей предприятий промышленности, производителей сырья, потребителей, а также научных организаций и представителей профильных Министерств. На текущий момент в Планах предусмотрено создание Координационных советов для управления кластерами. Однако Координационные группы отвечают за процесс эффективного развития кластеров, а не конкретных продуктов.

Обязанности Группы:

- определять порядок и сроки разработки очередного Плана, ответственных за подготовку отдельных разделов и сводные расчеты;

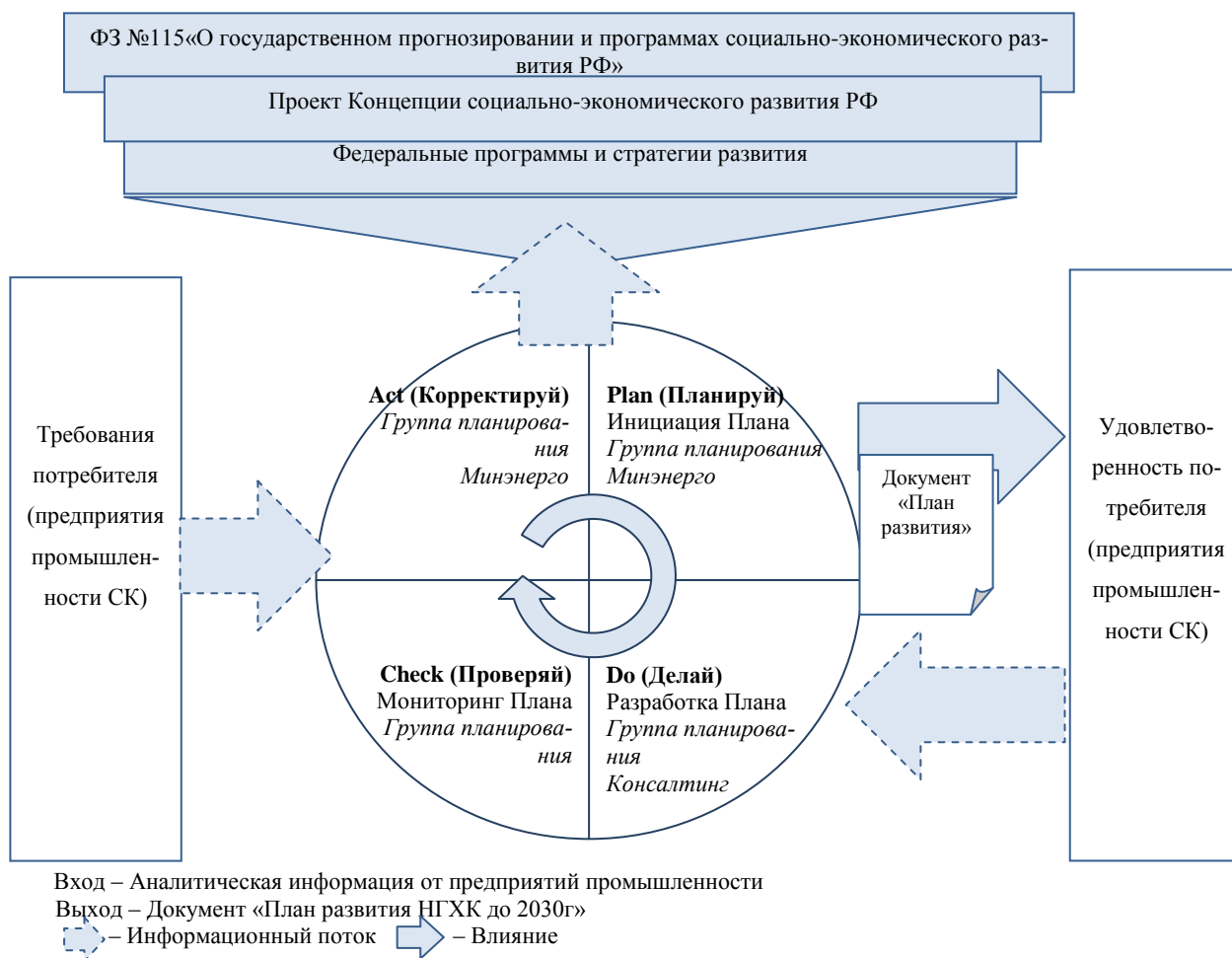


Рис. 2. Модель предлагаемого процесса планирования в промышленности синтетических каучуков

- анализировать проект документа и предоставлять его на рассмотрение в Министерство;

- организовывать и координировать выполнение Плана;

- вносить предложения о необходимых изменениях в случае значительных колебаний конъюнктуры внутреннего и внешнего рынков и при возникновении других существенных обстоятельств;

- ежегодно контролировать проведение мониторинга;

- предоставлять Государству отчет о выполнении.

Государству в процессе создания Плана развития отводится регулирующая и информационная роль. На современном этапе необходима коллективная форма долгосрочного планирования технологического развития промышленности СК с учетом мнений и предложений всех участников рынка. Отражение обратной связи, изображенной на рис. 2, носит информационный и рекомендательный характер. Только привлекая к разработке и совершенствованию законов отраслевых экспертов, можно обеспечить эффективную законодательную базу.

Заложенный в модель принцип непрерывных улучшений подразумевает постоянный контроль Плана развития с учетом обратной связи от потребителей. Для эффективного управления необходима объективная и своевременная информация об изменениях, происходящих в управляемом объекте. Получение такой информации всеми участниками рынка возможно на основе создания действенной сис-

темы мониторинга.

Подводя итоги, стоит отметить, что предложенная модель процесса планирования в промышленности синтетического каучука, основанная на принципах процессного подхода в управлении, позволит повысить уровень результативности, реализуемости и практической значимости планов для обеспечения эффективного развития предприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Брагинский О.Б. Мировая нефтехимическая промышленность. М.: Академия, 2009. 800 с.

2. Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец Ю.В. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование. М.: Экономика, 2011. 604 с.

3. Куперман Ф.Е. Новые каучуки для шин. Структура, свойства, применение. М.: НИИШП, 2009. 607 с.

4. Официальный сайт Министерства Энергетики РФ. URL: <http://minenergo.gov.ru/> (дата обращения: 20.11.2017).

5. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. URL: <http://economy.gov.ru/> (дата обращения: 20.11.2017).

6. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Изд. 3-е, испр. М.: РИА «Стандарты и качество», 2005.

7. The world rubber industry. December 2016 – IISRP Inc. URL: <http://ExpoClub.ru/db/exhibition/org/detali.php> (дата обращения: 20.11.2017).