

Р. З. Сулейманов, А. И. Шинкевич

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК ИННОВАЦИОННАЯ ФОРМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Ключевые понятия: Бережливое производство, управление производством, улучшение бизнес-процессов.

Статья посвящена исследованию влияния бережливого производства на развитие предприятий. Было рассмотрено применение инструментов и методов бережливого производства для повышения эффективности деятельности организаций, производительности труда, улучшения и поддержания качества выпускаемой продукции и увеличения конкурентоспособности организации. Авторами был рассмотрен вопрос о вовлечении линейного персонала в данный процесс.

Key concepts: Lean manufacturing, production management, business process improvement.

The article investigates the impact of lean manufacturing enterprise development. Was considered the use of the tools and techniques of lean manufacturing to improve organizational performance, productivity, improve and maintain the quality of products and increase the competitiveness of the organization. The authors addressed the issue of involvement of line staff in the process.

В современных экономических условиях обеспечение стабильности производственного процесса, своевременное выполнение объемов производства при высокой насыщенности рынка и прогрессирующей конкуренции является одним из важных моментов в пищевой промышленности. Для выполнения сочетания высокого качества при сбалансированной пищевой ценности продукции с минимальными затратами на производство является неотъемлемой задачей производственного персонала. Решение данных задач может быть заключено в повышении эффективности функционирования технологических систем и фасовочных линий пищевой промышленности. Вопросы экономии энергии, потерь сырья, упаковки, основных материалов, воды, теплоэнергетических ресурсов мало принимались во внимание из-за незначительного вклада в себестоимость продукции по сравнению со стоимостью сырья. Развитие рыночных отношений стимулирует руководство предприятий к экономии всех видов ресурсов, перечисленных выше. И в современных экономических условиях необходимо использовать все усилия и ресурсы для снижения данных издержек.

Для повышения эффективности деятельности компании, производительности труда предприятия, улучшения и поддержания качества выпускаемой продукции и увеличения конкурентоспособности организации нами будут рассмотрены инструменты и методы бережливого производства. Данная методология позволяет достигать компаниям постоянного и непрерывного совершенствования. Для практического внедрения на предприятиях могут быть использованы различные методы:

1. Система Total Productive Maintenance;
2. Карта потока создания ценности продукта;
3. Системы 5S;
4. Кайдзен – команды FI/QFI;
5. Визуализация;
6. SMED анализ;

7. Метод предотвращения ошибок;
8. Just in time (точно вовремя);
9. Общая эффективность оборудования (операционная, производственная эффективность, система CUTE);
10. Канбан;
11. Система совещаний (Factory Driving System);
12. 5 Почему.

Данный список не является исчерпывающим и может быть пополнен, но нами были выделены основные инструменты, позволяющие добиться результата.

Весь производственный потенциал, вся инфраструктура предприятия должна основываться на линейных операторах, рабочих. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Персонал предприятия – главное богатство, и только с помощью него предприятие может достичь намеченных результатов. Исходя из этого, можно утверждать, что основной задачей систем бережливого производства является улучшение, совершенствование всех производственных процессов на уровне линейного персонала. И только принимая это во внимание, руководство компании должно ставить новые задачи перед подчиненными, так как для эффективного управления производственным процессом необходим анализ всех существующих процессов на рабочих местах, а не только анализ показателей. Менеджмент компании должен понимать и знать проблемные места и потери на предприятии. Инструменты и методы бережливого производства позволяют рассмотреть и увидеть полноценную цепочку движения готовой продукции. Такое видение позволяет найти потери и осознать, почему не были достигнуты поставленные цели. Методика бережливого производства – это процесс постоянного совершенствования, каждый день и каждый час, позволяющие оценить существующие на предприятии процессы и провести анализ,

почему существующие процессы не позволяют достичь целей компании для снижения затрат.

Бережливое производство зародилось во времена самураев в Японии. Был рассмотрен вопрос о месторасположении меча самурая для более эффективного его использования. На данный момент компания Toyota является лидером в области внедрения методик бережливого производства, что позволило ей стать лидером в своей отрасли и повысить конкурентоспособность предприятия. Данная компания находилась в разрушенном состоянии после второй мировой войны. И для компании, и для всей промышленности в целом ставилась одна цель – догнать и обогнать США в производстве автомобилей. И только завоевав автомобильный рынок США, американцы начали изучать промышленность в области организации производства в Японии.

Для достижения высоких результатов каждый сотрудник должен следовать как минимум 3 принципам в своей работе:

1. Организовать рабочее место таким образом, чтобы все находилось на своих местах при отсутствии лишних предметов. Все это способствует улучшению эргономики и устранению рисков травм, ограждению скользких и опасных мест, снижению дефектов и времени на поиск и передвижение. Данная методология получила название 5S. 5 шагов: Сортируй – Создавай – Содержи - Стандартизируй-Солюдай.

2. Для сокращения количества поломок, улучшать обслуживание оборудования и его эксплуатацию. В помощь операторам служат FI (focused improvement) команды, которые фокусируются на решении определенной проблемы.

3. Улучшать процессы, используя методики бережливого производства по сокращению потерь и увеличению эффективности.

Для того, чтобы вовлечь в данный процесс каждого сотрудника необходимо, чтобы каждый четко и конкретно понимал, какие требования представлены к нему и как действует руководство компании, как оно связано с необходимостью выживания в условиях высокой конкуренции, то создать желание у работника в условиях

бережливого производства вполне реально. Важным моментом является понимание каждым сотрудником, что такое потери и как они связаны с его работой. Для этого для начала необходимо каскадировать все цели - от целей завода до целей каждой фасовочной линии. Также для вовлечения сотрудников возможно внедрение, создание и использование ключевых целевых показателей (KPI – key performance indicator). Но для более эффективного их применения и большей отдачи от них необходимо, чтобы каждый сотрудник понимал, как он может повлиять на цели. Важно также донести до сотрудников, что повышение эффективности работы никак не повлияет на их часовую тарифную ставку и на сокращение работников.

Например, увеличение производительности фасовочной линии приведет к тому, что заявку, которую выполняли ранее за 24 часа, возможно, будет выполнить за 12 часов, и это позволит сократить рабочий труд сотрудников аутсорсинговых компаний и полностью перейти на труд своих рабочих.

В настоящее время методики бережливого производства положены в основу многих производственных систем различных компаний. Мировые лидеры успешно освоили и продолжают применять данные практики, что позволяет им оставаться первыми в конкурентной борьбе. Развитие данных компаний не останавливается никогда, несмотря на отсутствие резких смен и принятия решений в организации.

Литература

1. Алханова Р.Р., Инновационные подходы к инвестированию в человеческий капитал, *Вестник Казанского Технологического Университета*, 2011, 5.
2. Ахмедзянова Ф.К., Галанцева И.В., Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений, *Вестник Казанского Технологического Университета*, 2014, 4, 318-320.
3. Левинсон У., Рерик Р. *Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь*. Стандарты и качество. Москва, 2007.
4. Тайити Оно, *Производственная система Тойоты*, 2005, Институт комплексных стратегических исследований, Москва, 2005.