

УДК 005

Повышение эффективности организации производства средствами Lean-производства

Чепкасов Павел Михайлович – студент магистратуры кафедры Менеджмента в отраслях топливно-энергетического комплекса Тюменского индустриального университета.

Аннотация: В статье определена сущность Lean (бережливого производства). Очерчен круг предприятий, внедривших данный концепт. Рассмотрены перспективы дальнейшего расширения Lean в практику управления и хозяйствования.

Ключевые слова: Бережливое производство, опыт, менталитет, управление, эффективность.

Lean может быть определен инвариантным образом, однако ядерным компонентом данного концепт объективно обнаруживается системный целостный подход к диагностике и разрешению потерь посредством непрерывного совершенствования всех значимых технико-технологических, производственных и вспомогательных (сопутствующих) процессов.

Особенности Lean в том, что это универсальный и гибкий подход, когда производственные и технико-технологические процессы могут быть настроены и оптимизированы в полном соответствии с потребностями клиента. Кроме этого Lean не является концептом фрагментарным, но всеобъемлющим: стремление к максимизации эффективности распространяется на все аспекты функционирования хозяйствующего субъекта - от организации рабочего места и рабочего времени каждого сотрудника до коммуникаций со всеми элементами внешнего окружения (клиенты, поставщики, контактные аудиторы, контролирующие органы и пр.).

Говоря о целевых векторах внедрения и реализации концепта бережливого

производства, целесообразным представляется выделить следующие.

- Снижение всех категорий издержек, при этом максимально могут и должны быть снижены трудовые затраты. Рабочее время специалистов при lean – подходе оптимизируется, сокращаются периоды простоев, нерациональной работы по причине невозможности полной загрузки производственных мощностей.
- Срок создания готовой продукции снижается, минимизируется промежуток времени между появлением замысла нового продукта до коммерческого освоения новой продукции. Это, в свою очередь, создает дополнительные конкурентные преимущества.
- Снижение необходимых для расширенного производства производственных и складских помещений.
- Достижение некоторого паритета в системе «цена - качество». Производитель, внедряя lean - производство, может быть ориентирован на достижение либо максимально возможного качества при определенной (ограниченной) стоимости, либо на достижение минимальной стоимости при определенном заданном уровне качества изготавливаемой продукции.

Практика lean - производства детерминирована значимым сформированным кругом инструментов и методов. В числе наиболее эффективных из них могут быть названы следующие: картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping), вытягивающее поточное производство, канбан и кайдзен — непрерывное совершенствование, система 5С — технология создания эффективного рабочего места, система SMED — быстрая переналадка оборудования; система TPM (Всеобщий уход за оборудованием), система JIT (Just-In-Time — точно вовремя).

Одним из наиболее востребованных и апробированных методов является pull production - вытягивающее производство.

Этот подход подразумевает внедрение специфической схемы организации производственного процесса, в рамках которой фактические объемы продукции на каждом производственном этапе зависят только лишь потребностями, которые уже сформированы на следующих этапах. В конечном счете, это позволяет координировать объемы выпуска (и, что естественно, загрузки производственных мощностей) актуальными потребностями рынка, сложившимися в текущий период времени объемами спроса.

Некоторой концептуально идеальной схемой в этом разрезе является «single piece flow» - «поток в одно изделие». Это схема, при которой поставщик (либо даже внутренний поставщик), который находится выше в потоке (производственной цепочке), не осуществляет выпуск изделия (полуфабриката, заготовки и пр.) до того момента, когда потребитель (или внутренний потребитель), находящийся ниже, не сигнализирует ему о сформированной потребности и готовности.

В конечном счете каждая последующая операция «вытягивает» продукцию с предыдущей. Отметим, что названная схема организации производственного процесса позволяет не только достичь необходимой балансировки производственных линий, но оптимального уровня синхронизации потоков.

Вытягивающее производство позволяет достигать оптимальной нагрузки, при которой не создается ни профицита, не дефицита в производственных запасах, это, кроме прочего, позволяет эффективно управлять логической и закупочно-складской деятельностью. Отечественный опыт внедрения Lean можно аттестовать как находящийся на стадии формирования и накопления. Среди крупных субъектов хозяйствования, которые уже внедрились практику бережливого производства можно назвать группу «ГАЗ», объединенную компанию «РУСАЛ», ООО «ТК «ЕвразХолдинг», КАМАЗ, Сбербанк России, ОАО «Соллерс» и ряд других. Российская практика внедрения бережливого производства сталкивается, кроме прочего, с проблемой длительной адаптации к менталитету, культуре принципам управления и хозяйствования отечественных менеджеров, лиц, принимающих решения.

Барьеры в большинстве своем носят ментальный характер, сосредоточены в сознании управленцев. Мотивировать их в направлении внедрения бережливого производства целесообразно посредством как разъяснительной работы, так и путем задействования комплекса материального и морального стимулирования.

Представляется объективным, что понимание управленцами и менеджерами всех уровней того потенциала, который концентрирует в себе Lean, должно максимизироваться: понимание того, что нивелирование потерь на стадии их зарождения несет в себе значимый объем повышения рентабельности и прибыльности должно стать частью отечественной практики управления, принятия решений, хозяйствования. Этот процесс особенно важен в контексте снижения активности в бизнес - среде, обусловленного текущей эпидемиологической обстановкой.

Список литературы

1. Мелюхин И. С. Информационное общество: истоки, тенденции, проблемы развития. М., 2016.
2. Погребняк, С. Бережливое производство. Формула эффективности / С. Погребняк. - М.: Триумф, 2017.
3. Рассел, Джесси Бережливое производство / Джесси Рассел. - М.: VSD, 2016.

{social}