



УДК 336

Т. М. Волгина, факультет экономики и управления, кафедра экономики и менеджмента, магистрант направления 38.04.01 «Экономика», ФГБОУ ВО «ВГУВТ» 603951, г. Нижний Новгород, ул. Нестерова, 5

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Ключевые слова: бережливое производство, незавершенная работа, система 5S, совершенствование, рабочее место.

В статье анализируется возможность использования системы «бережливого производства» применительно к деятельности на любом предприятии. Данный аспект в сфере организации любого производства является особенно актуальным для современного этапа модернизации.

Введение

На первый взгляд, бережливость – это экономия, скупость. На самом деле, бережливое производство работает не с сокращением расходов, что могло бы привести к снижению качества продукции, а с сокращением потерь, которые есть на каждом рабочем месте, будь то токарь, банкир, госслужащий, директор. Такой подход позволяет повысить качество производимой продукции и услуг, обеспечить рост производительности труда и уровня мотивации персонала, что в конечном счете отражается на росте конкурентоспособности предприятия.

Бережливое производство – система организации производства, направленная на непрерывное совершенствование деятельности организации и достижение ее долгосрочной конкурентоспособности[1].

Мировой опыт показывает следующие результаты внедрения инструментов бережливого производства:

- Рост производительности труда на 35-70%;
- Сокращение времени производственного цикла на 25-90%;
- Сокращение брака на 58-99%;
- Рост качества продукции на 40%;
- Увеличение времени работы оборудования в исправном состоянии до 98,87%;
- Высвобождение производственных площадей на 25-50%.

В любой системе, во всех процессах - от производства и сборки до гостиничного бизнеса, здравоохранения, транспорта и социальных служб - существуют скрытые потери. Определение и устранение этих потерь ежегодно сохраняет миллионы долларов тем организациям, которые регулярно оценивают свою деятельность по стандартам бережливого производства. Эти потери увеличивают издержки производства, не добавляя потребительской ценности, действительно необходимой заказчику. Они также увеличивают срок окупаемости инвестиций и ведут к снижению мотивации сотрудников. Необходимо определить, а затем устранить эти потери.

Бережливое производство – суть этой системы состоит в том, что сотрудник приходит на работу не только для того чтобы делать работу, но он еще должен стремиться найти способ, как усовершенствовать те процессы в которые вовлечен[2]. То есть чтобы выполнить свою работу, затратив меньше усилий, ресурсов, уменьшить риски сбоев. Если так поступает каждый, то в итоге компания оказывается способной производить все более качественную продукцию. Когда мы слышим «бережливый», то возникает аналогия –«экономный», «малозатратный», так целью бережливого производства считается устранение потерь, снижение затрат:

незавершенная работа – более 70% распоряжений руководства не доводится до конца по разнообразным причинам;

ошибки в документах – очень много времени уходит на исправления, то есть повторную работу с документами, ошибки при вводе данных; передача неполных материалов на следующие этапы обработки; утрачивание документов или информации; некорректная информация в документе; неэффективное формирование файлов в компьютере или папок в картотеке;

выполнение ненужной работы, 70% работы при глубоком анализе оказываются ненужной. При этом на процессы были потрачены время, силы и средства;

лишние этапы в процессах;

ожидание работы, любые ожидания (людей, подписи, сообщения и т.д.);

лишние передвижения;

избыточный контроль наблюдение за перемещением документации из отдела в отдел.

Данная работа лежит на плечах нескольких работников, которые получают заработную плату, оформляют многочисленные отчеты и многое другое, тогда как сам процесс не стоит и пятой части. Такой контроль должен вести руководитель подразделения одновременно с сотрудниками, постоянно совершенствуя и делая его более лучшим;

время на разговоры, нельзя забывать, что любой спорный вопрос или недовольство работники обсуждают, тратя тем самым бесценное время. Поэтому вся информация о жизнедеятельности предприятия и сотрудника в нем должна быть предельно открыта.

Все эти типы влияют на бережливое производство (рис. 1).

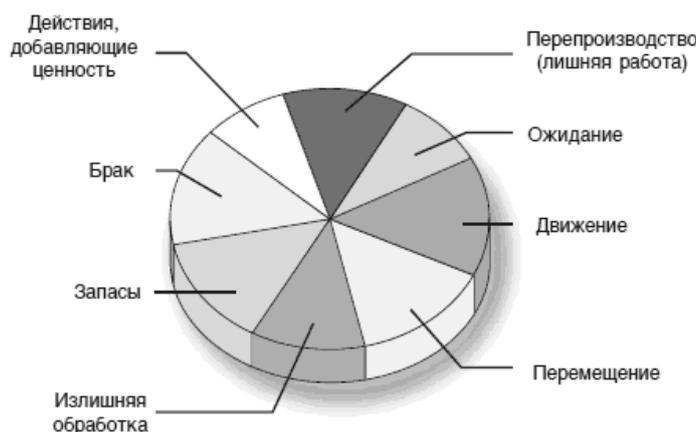


Рисунок 1. – Типы потерь бережливого производства.

Внедрение бережливого производства наводит порядок в первую очередь именно в головах, учит думать системно, пошагово. Затем эта схема проецируется на рабочее место, где наводится порядок - увеличивается культура труда. И как результат – организованный процесс облегчает каждодневную работу сотрудников, повышает результативность производственных процессов.

Фундаментом бережливого производства является система 5S – её внедрение на рабочем месте дает возможность увеличить производительность труда и сохранить время. Именно с системы организации рабочего места начинается внедрение Бережливого производства на предприятии.

Система 5S включает пять взаимосвязанных принципов организации рабочего места. Название каждого из этих принципов начинается с буквы «С»:

1С – Сортировка; 2С – Соблюдение порядка; 3С – Содержание в чистоте; 4С - Стандартизация; 5С – Совершенствование[3].

Этапы внедрения системы

Первый этап – сортировка, означает, удаление всех предметов с рабочего места, которые не нужны для производственной деятельности. А нужные оставляют только в таком количестве, которое нужно. Важно отметить необходимые предметы и их количество на рабочих местах, используя красные ярлыки определить все ненужные предметы для выполнения работ и определить все нужные предметы и разместить их в специально отведенном месте. Многие сотрудники не имеют привычки убирать предметы, которые лишние и больше не нужны для работы, оставляя их поблизости «на всякий случай». Это и приводит к nepозволительному беспорядку и к созданию препятствий для перемещения в рабочей зоне. Наведение порядка на рабочем месте и избавление от ненужных предметов улучшает культуру и безопасность труда.

Второй этап – соблюдение порядка основными задачами являются: предметы находятся таким образом, чтобы их легко было использовать, и маркированы так, чтобы любой работник был способен быстро найти то, что ему нужно. Нужно определить и обозначить место для каждой вещи, необходимой в рабочей зоне. Иначе, если, например, производство организовано по сменам, сотрудники разных смен каждый раз будут класть документацию в разные места. В целях совершенствования процессов и сокращения производственного цикла очень важно всегда оставлять нужные предметы в одних и тех же отведенных для них местах. Это - важное условие минимизации затрат времени на малоэффективные поиски.

Третий этап – содержание в чистоте:

- обеспечение чистоты на рабочих местах
- устранение мелких неисправностей на рабочем месте в процессе чистки (уборки).

Приведение в порядок рабочего места – это функциональная обязанность работника. Уборка в начале и/или в конце каждой смены является залогом успеха и решением многих проблем.

Четвертый этап - стандартизация

Подразумевает создание контрольного листа, который включают в себя пошаговые действия по поддержанию порядка.

Пятый этап – совершенствование

Выработка привычки поддержания рабочего места в хорошем состоянии, в соответствии с уже существующими этапами.

- систематическое выполнение принятых правил;
- использование эффективных методов контроля выполнения системы 5S;
- формирования у работников привычек соблюдения принятых стандартов[4].

Основные результаты внедрения системы 5S:

- снижение несчастных случаев
- содержание рабочего места в чистоте
- позволяет разумно использовать рабочее время
- увеличение качества продукта, уменьшение количества недостатков.

Система 5S направлена на повышение качества содержания рабочих мест, производительности труда, снижения потерь рабочего времени, создания безопасных условий труда и повышение заинтересованности работников в поддержание порядка на рабочем месте. И такое состояние поддерживается и периодически совершенствуется.

Идеи системы 5S просты и легки для понимания, но трудно их реализовать. Она подразумевает распад многих стереотипов в сознании сотрудников и создании новых привычек. А быстро это сделать нельзя. Ввиду этого острым фактором успеха в использовании системы 5S является процесс её развертывания[5].

Но если руководство проявит терпение, настойчивость, то награда не заставит себя ждать.

Усвоение системы 5S, как и всякой масштабной системы переустройства организации, немыслимо без лидирующей роли её руководства. Поскольку она может использоваться не только там, где непосредственно выпускаются изделия, но и в непроизводственных подразделениях, что для руководителей едва ли не наилучшее средство прочувствовать возможности этой системы и проблемы на пути её внедрения - применять её в своей работе. Разумеется, создание системы 5S следует выполняться по определенной процедуре, которая настоятельно требует от человека непрерывной и целенаправленной работы над собой.

В любой системе, во всех процессах - от производства и сборки до гостиничного бизнеса, здравоохранения, транспорта и социальных служб - существуют скрытые потери. Определение и устранение этих потерь ежегодно сохраняет миллионы долларов тем организациям, которые регулярно оценивают свою деятельность по стандартам бережливого производства. Эти потери увеличивают издержки производства, не добавляя потребительской ценности, действительно необходимой заказчику. Они также увеличивают срок окупаемости инвестиций и ведут к снижению мотивации сотрудников. Необходимо определить, а затем устранить эти потери[6].

Можно выделить 9 причин, почему целесообразно внедрять бережливое производство в организации:

- . Высокая себестоимость продукции.
- . Низкое качество продукции.
- . Устаревшие технологии.
- . Устаревшее оборудование.
- . Высокая энергоёмкость.
- . Высокая затратность производства.
- . Нарушение сроков поставок.
- . Нехватка квалифицированного персонала
- . Высокая конкуренция на рынке.

Именно инструменты бережливого производства позволяют решать эти и другие проблемы[7].

Список литературы:

- [1] Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. -М.,: Альпина Бизнес Букс, 2008.
- [2] Бухалков М.И., Кузьмин М.А. Организационно-экономические основы бережливого производства // Организатор производства. — 2009. — № 4. — С. 63—68
- [3] Паламарчук В. Транспорт - важное условие экономического роста // Экономика . - 2000.- №6, с.21-23.
- [4] Ключков Ю.П. «Бережливое производство»: понятия, принципы, механизмы // Инженерный вестник Дона. — 2012. — № 2. — С. 429—437.
- [5] Газеты «Гудок» от 09.10.2003, «Волжская магистраль» №14 от 18.04.2008
- [6] <https://nauchforum.ru/node/2074>
- [7] <http://wreferat.baza-referat.ru/>

MODERN APPROACHES TO ENTERPRISE MANAGEMENT BASED ON LEAN PRODUCTION

T. M. Volgina, faculty of Economics and management, Department of Economics and management, undergraduate 38.04.01 directions "Economy", FGBOU VO "WHUUT" 603950, Nizhny Novgorod, Nesterova street, 5

Key words: lean manufacturing, work in progress, 5S, improvement, workplace.

The article examines the possibility of using lean manufacturing as it applies to activities in any enterprise. This aspect in the organization of any production is especially actual for the modern stage of modernization.