

В. П. Яцук – студентка кафедры инноватики и управления качеством

Е. А. Фролова (канд. техн. наук, доц.) – научный руководитель

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В РОССИИ

Японский опыт организации производства пытаются воспроизвести в США и Европе, а в последнее время – и в России. Интерес российского бизнеса к улучшению организации производства заметно увеличился. Усилия предприятий, совершенствующих организацию производства, направлены главным образом на повышение качества продукции и снижения цены.

Бережливое производство – прорывной подход к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений [1].

Бережливое производство является не просто инструментом качества, а представляет собой набор таких инструментов и методов, объединяющиеся в философию. На рисунке 1 показано распространение методов Бережливого производства в России.

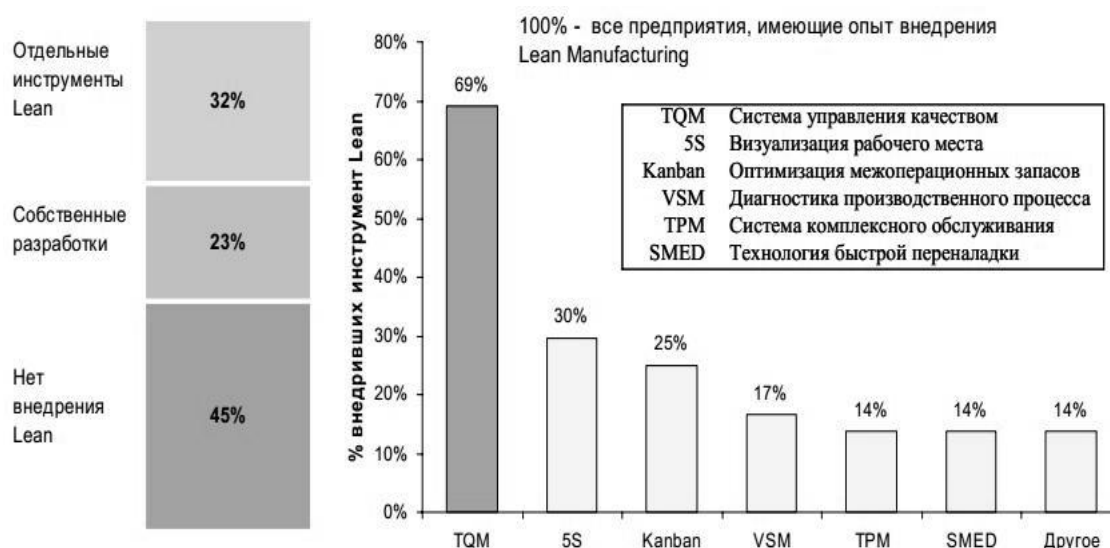


Рис. 1. Распространение методов Бережливого производства в России

Задачи:

- 1) рассмотреть применение инструмента на примере российских предприятий;
- 2) сделать выводы о результатах внедрения инструментов Бережливого производства в России.

Среди предприятий, которые начали использовать методы Бережливого производства можно назвать: Тверской вагоностроительный завод; Горьковский автомобильный завод; РУСАЛ; КАМАЗ; ОАО «Сбербанк России»; Ярославский завод дизельной аппаратуры и другие [1].

Тем не менее, модернизация производственных систем на российских предприятиях происходит неравномерно и в целом представляет собой все еще нечастое явление в российской бизнес-практике.

Рассмотрим два примера.

1. Производственная система Сбербанка (ПСС) [2].

ПСС представляет собой комплексный подход, включающий в себя оптимизацию процессов, оперативное управление и изменение образа мышления сотрудников.

Благодаря ПСС введен целый ряд значимых изменений. В частности, организовано обслуживание сидя; устранены стеклянные барьеры между операционистом и клиентом; появился администратор; создана отдельная зона самообслуживания, а также детский уголок. Все операционные окна в офисе стали универсальными - теперь, чтобы воспользоваться разными услугами банка, не нужно занимать очередь к нескольким специалистам, как это было раньше. Существенно ускорилось проведение многих операций:

- процесс замены сберкнижек сократился с нескольких десятков операций, на которые тратилось 3,5 минуты, до 40 секунд, куда уместается пять действий;
- выдача банковской карты теперь занимает всего 1,5 минуты вместо 12;
- количество операций, совершаемых через устройства самообслуживания, выросло в 2 раза, что также разгрузило операционных работников.

Нововведения в организации работы и обслуживании клиентов, успешно протестированные в специальной Lean-лаборатории, тиражируются на всю филиальную сеть Сбербанка на Урале. Более того, проект ПСС пошел дальше и уже внедряется на территории всей России, а также затрагивает внутренние процессы банка, например, бухгалтерию.

Результатом тиражирования ПСС – это существенное повышение эффективности работы банка и качества обслуживания клиентов.

Творческий подход стал нормой в коллективе офиса, у сотрудников появилась уникальная возможность полностью реализовать свой профессиональный потенциал. За время развертывания было внесено 107 инициативных предложений, после апробации 39 принято к внедрению.

Одним из главных достижений в первые недели стало сокращение среднего времени открытия расчетного счета с 250 до 70 минут. Платежи через банкоматы и терминалы в последние годы составили уже 18 %, хотя в начале внедрения Lean-технологий они были практически нулевыми.

2. Внедрение Бережливого производства на Тверском вагоностроительном заводе [3].

Это высокотехнологичное производство, ориентированное на массовый выпуск различных типов вагонов и комплектующих. Завод представляет собой единый комплекс, охватывающий все стадии производственного процесса с момента разработки опытного вагона до серийного выпуска продукции, ее испытаний и ее отправки потребителю.

Чтобы быть конкурентоспособным завод постоянно занимается освоением новых видов продукции, техническим перевооружением производства и совершенствованием производственной системы. В апреле 2010 ТВЗ стал одним из первых, который начал внедрять новую производственную систему и уже достигло в этом значительных результатов. Наилучших результатов добились: трубозаготовительный участок вагоносборочного цеха, участок облицовочных панелей и деревообрабатывающего цеха, участок сборки котлов и резервуаров.

Применялись основные инструменты Бережливого производства:

- Картирование потока создания ценности: визуализация материальных и информационных потоков, определение потерь и причины их возникновения, определение стратегии внедрения Бережливого производства на предприятии.

- Система 5С (организация эффективных рабочих мест): системный подход к организации рабочего места, вовлечение рабочих и линейного руководства в процесс, достижение быстрых результатов, оптимизация потоков и улучшение условий труда.

- Визуальный менеджмент: прозрачность производственного процесса, оперативная реакция на отклонение, система всеобщего обслуживания оборудования, повышение эффективности использования оборудования и вовлечение операторов в обслуживание оборудования.

- Канбан: производство только необходимой продукции в требуемом количестве и в нужное время.

- SWIP (программа улучшений в течение 1 недели): быстрая реализация предложения, мгновенные результаты работы, работа многопрофильной команды.

— Балансировка линии: равномерная загрузка потока с учетом времени такта производственного процесса, оптимизация загрузки операторов.

— SMED (быстрая переналадка): сокращение времени выполнения операций и переналадки оборудования.

— ABC классификация: повышает эффективность системы управления запасами. Ведется комплексная работа по охране труда, на всех пилотных участках проведена внеочередная аттестация по оценке условий труда, представлены ее результаты. Особое внимание уделяется индивидуальным средствам защиты работника; разработана система оценки рисков. Ведется ежедневная работа по улучшению условий труда работников; уменьшение вероятности рисков возникновения опасных ситуаций. На предприятии проведено обучение инструментам Бережливого производства, обучено более 77% работников. В ближайшее время планируется создание на базе предприятия учебного центра для обучения других компаний Бережливому производству. Для поддержки внедрения Бережливого производства члены дирекции совершают еженедельные обходы подразделений.

Результаты внедрения Бережливого производства на ОАО ТВЗ: сокращение площадей на 14%, увеличение производительности на 14%, повышение качества на 19%, уменьшение запасов на 44%. Экономический эффект от внедрения новой производственной системы составил 70 млн. руб. В 2011 году освоено 43 пилотных участка. В 2012 году Бережливым производством будет охвачено 75% производственных и вспомогательных участков. Обучено 100% персонала предприятия. Можно прогнозировать, что Бережливое производство позволит сэкономить более 80 млн. руб.

Привлекательность Бережливого производства связана не только с возможностями увеличения производительности и повышения качества, но и применимостью в условиях жесткого бюджетного ограничения. Для применения этого метода не требуется существенных капитальных затрат даже при использовании в традиционно капиталоемких производствах.

Для получения пользы, от рассматриваемой философии Бережливого производства, предприятиям необходимо использовать не отдельные инструменты и методы, а всю культуру целиком.

В большинстве компаний, пытавшихся внедрить Бережливое производство, высший менеджмент не принимал участия в повседневной работе и непрерывном совершенствовании, которые являются неотъемлемой частью этой парадигмы.

Менталитет того или иного государства не может играть блокирующую роль при внедрении Lean, однако надо учитывать, что в различных странах люди опираются на разные вещи. То, что в стране восходящего солнца кажется очевидным, может встретить полное непонимание и отторжение со стороны Германии, США или России.

На примере двух отечественных компаний видно, что в России вполне приживается философия Бережливого производства, дающая огромные положительные результаты для организации, да и для нашего общества в целом.

Самая важная задача менеджмента при управлении огромным количеством людей – вызывать желание работать на общую цель и помочь реализовать его. Таким образом, внедрение концепции Бережливого производства позволит российским компаниям выйти на новый, более высокий и эффективный уровень управления.

Библиографический список

1. Кононова В.Ю. Модернизация производственных систем на российских промышленных предприятиях: современное состояние и перспективы // Российский журнал менеджмента. 2006.
2. www.bankinform.ru
3. benchmarking.tvz.ru