

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ «БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО» В ПЕРИОД КРИЗИСА

Н. Н. Подзорова, магистрант 2 – ого года обучения направления подготовки «Менеджмент» программы «Управление качеством» экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева»

В статье рассмотрены преимущества, достигаемые при применении системы «бережливое производство» и раскрыты основные аспекты внедрения системы «бережливое производство» в период кризиса.

Ключевые слова: система «бережливое производство», ЛИН-подход, рекомендации по внедрению.

Бережливое производство (lean production) или ЛИН-подход – прорывной подход к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений.

Под системой «бережливое производство» понимается комплекс взаимно дополняющих и поддерживающих друг друга подходов и методов, обеспечивающих наиболее эффективное изготовление продукции или предоставление услуг. Эти подходы и методы могут слегка различаться в зависимости от того, кто и зачем их применяет, но в их основе лежит один и тот же базовый принцип – необходимость устранения в деятельности предприятия всех непроизводительных расходов и любых действий, не создающих ценность» [4, с. 5 – 6].

Бережливое поточное производство, свободное от недостатков массового производства, характеризуется рядом достоинств:

- удовлетворяет потребности в разнообразных изделиях в небольших количествах, но в большом общем объеме, с большей скоростью, высокого качества;

- позволяет быстрее создавать продукцию и быстрее обменивать ее на деньги, т.е. ускоряет оборачиваемость капитала;

- позволяет затрачивать на создание продукции меньше ресурсов (меньше терять), не требует больших запасов и резервов;
- обеспечивает высокое стабильное качество[1].

Исходя из вышесказанного, необходимость внедрения системы «бережливое производство» и ее преимущества очевидны. Однако, в условиях современного экономического кризиса многие руководители пытаются понять, а стоит ли заниматься внедрением данной системы в период экономического кризиса? Стоит ли наводить порядок на рабочих местах, когда и рабочих мест почти не осталось? Стоит ли что-то улучшать, когда главная задача – сохранить то, что осталось? Стоит ли внедрять «точно – вовремя», когда производство и так работает с перебоями? [3].

На это счет стоит привести цитату из предисловия к книге «Бережливое производство» Дж. Вумека и Д.Джонса. Предисловие написано двумя мэтрами в области качества: членом Международной гильдии профессионалов качества – Ю. П.Адлером и действительным членом Академии проблем качества В. Л. Шпером. Авторы предисловия отмечают, что для внедрения системы «бережливое производство» не требуется закупки нового оборудования, перехода на новые технологии, внедрения дорогих информационных систем, нужно всего лишь изменить культуру управления предприятием, «...систему взаимоотношений между различными уровнями и подразделениями предприятий, систему ценностной ориентации сотрудников и их взаимоотношения». И далее: «К сожалению, всего лишь это сделать иногда труднее, чем найти деньги на закупку той или иной «железки»». Именно поэтому, переход от массового производства к бережливому реально легче всего осуществить во времена кризисов или любых иных потрясений и переломов. Другими словами, у российских предприятий, большинству из которых как воздух нужен реинжиниринг или реструктуризация, есть возможность выбрать путь не технократический, а культурной реструктуризации» [3].

Как видно, авторы цитаты вполне недвусмысленно указывают не только на возможность внедрения системы «бережливое производство» в период кризиса, но и на то, что как раз в кризис это сделать проще. Путь внедрения системы «бережливое производство» в период кризиса заключается в последовательно осуществляемых шагах.

Во-первых, необходимо создать производственные ячейки. Производственные ячейки помогают сократить время выполнения заказа, сократить запасы незавершенного производства и унифицировать работу персонала. Реорганизация небольших производственных участков, на которых работает до 5 – 10 человек, обычно не требует больших вложений и может осуществляться в течение месяца. В результате может оказаться, что для выполнения работ в рамках ячейки требуется меньше персонала, чем раньше.

Во-вторых, нужно организовать рабочие места в рамках программы 5S. Свободное время использовать на то, чтобы сотрудники собирались в группы и обдумывали предложения по улучшению рабочих мест, разрабатывали приспособления или оснастку, облегчающие работу, и повышающие производительность. Если предприятие намерено сохранить весь свой персонал, то нужно не отправлять сотрудников в простой, а использовать их знания и таланты для совершенствования компании.

В-третьих, необходимо осуществлять стандартизацию операций. В период кризиса производственные подразделения могут частично простаивать. Это время можно использовать для того, чтобы выполнить то, на что никогда не хватает времени – определить стандарты выполнения работ: выявить наиболее эффективные работы, описать их в том или ином виде в нормативных документах, провести обучение новичков, провести перекрестное обучение смежным специальностям.

В-четвертых, провести сокращение времени выполнения заказа и времени производственного цикла. Кризис наиболее требователен к скорости оборота денежных средств. Выживают, прежде всего, не самые прибыльные, а те, кто быстрее успевает обращать свой капитал. Поэтому, любые проекты,

направленные на сокращение периода оборота денежных средств, должны осуществляться во время кризиса. Естественно, предпочтение отдается тем проектам, которые требуют минимальных вложений и не занимают много времени. Если в поле зрения попадают проблемы, решение которых невозможно в условиях кризиса необходимо создать базу идей на будущее, она обязательно понадобится после окончания кризиса.

В-пятых, нужно осуществлять короткие проекты по повышению производительности. Зачастую может оказаться, что предприятие вынуждено держать большие резервы производственных ресурсов (материалов, оборудования) из-за того, что производительность отдельного этапа процесса создания ценности значительно ниже производительности всех остальных этапов. В этом случае необходим короткий проект по внедрению тщательно отобранных инструментов системы «бережливое производство» [2].

Данные шаги внедрения системы «бережливое производство» осуществляются без повсеместного использования инструментов и методов данной системы. Даже всеобщее внедрение 5S может потребовать огромных ресурсов, не говоря уже о создании ячеек, построении потоковой системы управления, внедрения TPM и т.д. Внедрение должно быть локальным, с четко ограниченными рамками – организационными, временными, финансовыми. Кризис дает возможность создать 5 – 6 образцов для подражания или примеров того, к чему следует стремиться. Кроме того, можно дать следующие рекомендации по внедрению системы «бережливое производство» в условиях кризиса:

- нельзя принимать решение в течение нескольких недель. Решение, которое не принято сегодня, возможно уже не будет принято никогда;

- руководство должно быть готово к отсутствию всеобщей поддержки со стороны персонала. Обычно для того, чтобы методы и инструменты системы «бережливое производство» прижились на предприятии, необходимо проделать большую работу, чтобы вовлечь персонал в процесс внедрения, чтобы преодолеть страх изменений, чтобы убедить и заинтересовать в работе «по –

новому». В кризисное время, скорее всего, придется осуществлять внедрение вопреки желаниям большинства сотрудников.

– в условиях, когда производство незагружено, хочется снизить темп производства. Если предприятие нацелено на сохранение персонала и может позволить себе снижение производительности, то естественным желанием будет снижение нормативов операторов, снижение скорости работы станков и оборудования. Вместо этого необходимо изменить режим работы производства.

Подводя итог, можно отметить, что внедрение системы «бережливое производство» предпочтительнее в период кризиса, так как процесс внедрения не требует больших материальных затрат, но дает положительный и эффективный результат.

Библиографические ссылки

1 Бережливое производство: lean подход, кайдзен, оптимизация бизнес – процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://tigrasorg/articlecons/berezhlivoe/> – Загл. с экрана.

2 Власов И. Бережливое производство в период кризиса / И. Власов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sostav.ru/articles/2008/11/14/ko2/>. – Загл. с экрана.

3 Стукалов Д. Бережливое производство в тяжелые времена / Д. Стукалов [Электронный ресурс] – Режим доступа: LeanZone.ru. – Загл. с экрана.

4 Шахлевич А. Бережливое производство: основные идеи и средства автоматизации / А. Шахлевич // Финансовая газета. – 2007. – № 40. – С. 5 – 6.