

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

К. А. Резанович, студентка V курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва»;

Л. И. Бирюкова, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления качеством ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва»

В статье рассматривается сущность бережливого производства (Lean Production) и практика его применения в мире. На основе выявленных автором особенностей внедрения бережливого производства на отечественных и зарубежных предприятиях, определены основные причины проблем, возникающих при реализации положений бережливого производства в России.

Ключевые слова: бережливое производство, добавленная ценность, LEAN-преобразования

Здесь нужно бежать, чтобы просто оставаться на месте, а чтобы попасть хоть куда-нибудь, нужно бежать в два раза быстрее.

(Льюис Кэрролл)

Основные методы и идеи бережливого производства были предложены еще Г. Фордом и применялись на заводах компании «Форд» в 20-е годы прошлого столетия, но впервые в полном объеме их реализовали в Японии. В компании «Toyota» была создана система, цель которой – сократить или ликвидировать деятельность, потребляющую ресурсы и не добавляющую ценность, т.е. ту стоимость, за которую потребитель не желает платить.

Сегодня эта система известна как производственная система Toyota (Toyota Production System – TPS), принципы и инструменты которой нашли отражение в ее американском варианте – системе бережливого производства (Lean Production) [3].

Национальный институт стандартов и технологий США, определяет систему бережливого производства как «систематизированный подход к выявлению и устранению непроизводительных затрат, связанных с действиями, не соз-

дающими добавленной стоимости, посредством непрерывного совершенствования предприятия и постановки продукции на производство только в том случае, когда потребители, ищущие пути к совершенству, действительно нуждаются в ней».

В основе системы бережливого производства лежит оптимизация процессов путем их ранжирования по признакам, определяемым понятиями Муда, то есть процессами, которые потребляют ресурсы, но не приносят добавленной ценности потребителям или уменьшают ее. К таким процессам можно отнести:

- процессы, ведущие к перепроизводству, необеспеченному спросом;
- процессы ожидания следующей производственной стадии;
- процессы излишней обработки продукции из-за низкого качества процессов и обработки;
- процессы, приводящие к избытку запасов (кроме минимально необходимого);
- процессы лишней транспортировки;
- процессы, содержащие лишние движения (ненужное перемещение людей в поисках детали, документов, помощи и т.д.);
- процессы, создающие дефекты (чем позже они обнаружены, тем дороже они обходятся).

В последние годы этот список процессов расширился. Сегодня к ним можно отнести еще создание товаров и услуг, не отвечающих истинным запросам потребителей, и процессы, происходящие за пределами компании.

Предполагается, что управление качеством в системе бережливого производства основывается на следующих тезисах [6]:

- правило трех «не»: не принимать брак, не делать брак, не передавать брак;
- упорядочение проведения контрольной операции (подробная инструкция контролера с фотографиями, маркировка точек контроля, удобство контроля);
- правильная организация рабочего места контролера и т. д.

Распространению идей бережливого производства способствуют регулярные международные и региональные конференции, многие из которых проводятся по инициативе Lean Enterprise Institute (США) и Lean Enterprise Academy (Англия). Во многих странах распространению бережливого производства оказывается государственная поддержка.

Преимущество бережливого производства в том, что система на 80% состоит из организационных мер и, только 20% составляют инвестиции в технологию. О. С. Виханский утверждает, что применение инструментов и методов бережливого производства позволяет добиться значительного повышения эффективности деятельности предприятия, производительности труда, улучшения качества выпускаемой продукции и роста конкурентоспособности без значительных капитальных вложений.

В современном мире подавляющим большинством компаний, являющихся мировыми лидерами в своих отраслях (Toyota, Ford, Boeing, Airbus, GE, Scania, Alcoa, Херох и другие), активно применяется система бережливого производства.

Россия на десятилетия отстала от зарубежных стран в плане знакомства с бережливым производством. И высокий спрос на него сегодня – это, во-первых, желание наверстать упущенное, а во-вторых – жизненная необходимость. Особенно оно актуально для крупных промышленных предприятий с наследием прошлого в виде массового производства с его крупными партиями, изношенным оборудованием, излишне большими штатами работников. То есть тех предприятий, которые понимают, что если сейчас не начать предпринимать срочные меры, то в самом ближайшем будущем (особенно с вхождением России в ВТО) они станут не конкурентоспособными.

В последние годы происходит увеличение числа отечественных предприятий, модернизирующих свои системы управления качеством, используя концепцию бережливого производства. О наличии интереса среднего и крупного бизнеса к бережливому производству свидетельствуют результаты опросов промышленных предприятий, проведенных Институтом комплексных страте-

гических исследований (ИКСИ) в 2006-2008 гг.: 26% промышленных предприятий России внедряет отдельные инструменты и методы, основанные на опыте «бережливых» японских предприятий [2].

Первыми российскими предприятиями, которые применили бережливое производство, являются Горьковский автомобильный завод (Группа «ГАЗ»), ВАЗ, КАМАЗ, Русал, ЕвразХолдинг, Еврохим, ВСМПО-АВИСМА, ОАО «КУМЗ», Северосталь-авто и другие.

Оценить масштабы распространения бережливого производства в стране можно, взглянув на карту бережливого производства в России, которая представлена на сайте www.leaninfo.ru. В неё регулярно добавляются новые предприятия, переходящие от традиционного производства к бережливому.

Проанализировав информацию из различных источников об особенностях внедрения бережливого производства в системы управления как отечественных, так и зарубежных предприятий различного типа, были выделены основные критерии, по которым можно увидеть отличия внедрения Lean в России и за рубежом (Таблица 1).

Особенности внедрения бережливого производства на отечественных и зарубежных предприятиях

Критерии	Российские предприятия	Зарубежные предприятия (США, Япония и др.)	
Роль руководства	Руководство редко уделяет внимание устранению потерь и забывает о ценностном подходе	Руководство активно продвигает систему и участвует во внедрении, т.к. корпоративная стратегия постоянного снижения издержек возведена в ранг жизненной философии всех сотрудников предприятия	
Подход к внедрению системы бережливого производства	Примерно одна треть российских предприятий имеют опыт внедрения бережливого производства, исчерпывающийся в большинстве случаев применением одного-двух инструментов. Большинство предприятий «ксерокопируют» иностранные методики.	Стараются внедрять систему, нацеленную на достижение поставленных стратегических целей	
		<p><i>Западный подход (Lean Production)</i></p> <p>Западный подход концентрируется на получении быстрых бизнес-результатов и осуществляется «сверху - вниз». Внедрение проводится командой менеджеров, которые принимают все решения по организации производства и труда на каждом участке, определяют требования и формулируют правила, создают регламенты для реализации потока ценности. Все сотрудники (рядовые работники) должны эти регламенты строго соблюдать, практически мало что привнося в них.</p>	<p><i>Восточный подход (Японский-TPS)</i></p> <p>состоит в первую очередь в вовлечении в процесс всего персонала, включении интеллекта каждого работника в рациональную организацию его рабочего пространства, а затем и производственного процесса. Конечно, этот метод внедрения более медленный, на первых порах он требует колоссальных усилий по преодолению инерционности и неверия работников, их обучению основам бережливого производства. Но в итоге он дает более высокие и устойчивые результаты, позволяет затем легче и эффективнее реализовать полноформатные проекты бережливого производства.</p>

Время, затрачиваемое персоналом на совершенствование деятельности	Высшее руководство, менеджеры среднего звена – 10 % Бригадиры – 5% Операторы – 0 %	Высшее руководство, менеджеры среднего звена – 60 % Бригадиры – 20% Операторы – 15 %
Система мотивации при внедрении бережливого производства	Основана исключительно на денежном поощрении за любое предложение, написанную инструкцию и т.д. Руководители предприятий наказывают виновных в какой-либо проблеме. Это ведет к тому, что работники скрывают ошибки и загоняют вглубь источники проблем	Вручение премий на основании выполнения личного рабочего плана, установленного руководством предприятия. Руководители стараются исправлять ошибки, в свою очередь, не наказывая за это рабочих, а наоборот поощряя за выявленные проблемы и предложения по совершенствованию
Разработчики системы бережливого производства на предприятии	Зачастую проектом по внедрению системы бережливого производства занимается человек, не обладающий достаточными теоретическими и практическими навыками	Руководство компаний серьезно относится к подбору специалистов в рабочие группы по внедрению системы бережливого производства
Отношение к стандартам, методикам, инструкциям	Формальное отношение работниками к любым методам, стандартам, инструкциям, разработанным в ходе внедрения системы бережливого производства	Любой стандарт, методика, инструкция при внедрении бережливого производства разрабатываются совместно с рабочими и адаптированы к деятельности конкретного предприятия
Масштаб предприятий, внедряющих бережливое производство	Примерно 30%, т.е. предприятия, которым приходится серьезно конкурировать с зарубежными и внутренними производителями и компаниями с иностранным капиталом	В США, Японии и других развитых странах инструменты бережливого производства в своей деятельности постоянно используют более 80% компаний
Степень открытости информации о результатах внедрения бережливого производства	Не раскрывают цифры, считают, что лин-технологии – это внутренний ресурс, способный поднять российскую экономику и сделать её конкурентоспособной в мировом масштабе	Достаточно открыто рассказывают, что они делают и каких результатов добиваются

Как видно из таблицы 1, российские предприятия испытывают значительные трудности при реализации положений бережливого производства, причинами такой ситуации являются:

- отсутствие глубокого понимания самой методологии у специалистов, берущихся осуществлять lean-преобразования, и ориентация, прежде всего, на внешние проявления;

- отсутствие адаптации методологии под особенности конкретной организации, использование наиболее хорошо описанных методик для решения любых организационных проблем;

- отсутствие системного подхода в преобразованиях организации, использование системы бережливого производства, как набора инструментов операционного уровня;

- внедрение формального проекта с формальными целями и формальными результатами;

- отсутствие специальных знаний и навыков для реализации проекта бережливого производства;

- незаинтересованность собственников и ТОП-менеджеров;

- сложность понимания всей архитектуры системы бережливого производства (философские принципы, системы, инструменты – к каким проблемам реального производства они применимы);

- сопротивление изменениям со стороны сотрудников, в связи со страхом несоответствия новым требованиям и, как следствие, боязнь потерять работу, а также нежелания повышать нагрузки при сохранении прежней заработной платы.

Основной вопрос, который ставят российские предприятия в первую очередь при реализации положений бережливого производства в рамках системы управления качеством – это выбор необходимых инструментов, которые помогут добиться значительных результатов и повысить эффективность деятельности предприятия. В структуре российской экономики преобладают отрасли, которым свойственны непрерывные производственные процессы: это металлургия, нефтегазовая, горнодобывающая, целлюлозно-бумажная промышленность и т. д. В этих отраслях многие

инструменты бережливого производства внедрять значительно сложнее, чем в сборочных, где и родилась данная концепция, а в некоторых отраслях они неприменимы. У сборочных отраслей есть существенное отличие: в них относительно легко создать бережливую производственную систему и жестко регламентировать процессы, чтобы работникам было сложно отклоняться от стандарта, – для этого нужно лишь применять соответствующие инструменты.

Таким образом, несмотря на отставание российских предприятий при внедрении системы бережливого производства от зарубежных у отечественных компаний есть резерв развития. Но при этом нужно не полагаться только на готовые методы компании «Тойота» или других зарубежных предприятий, а разрабатывать свой собственный российский путь посредством анализа всех ошибок, допускаемых как рабочими, так и руководством предприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Вумек Д.П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: пер. с англ. / Джеймс П. Вумек, Джонс Дэниел Т. /. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.;
2. Кононова В.Ю., Болтрукевич В.Е. Применение Lean Manufacturing на промышленных предприятиях России в 2006-2008 гг.: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.icss.ac.ru/userfiles/file/Lean%202006-2008.pdf>;
3. Кузьмин А. М. Бережливое производство / А. М. Кузьмин// Методы менеджмента качества, 2007. – №4. – С. 19;
4. Павловская И. Концепция бережливого производства с оглядкой на русский менталитет, 3 апреля 2009: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/2009/04/03/lean-and-russian-mentality/>;
5. Рабунец П. Чего не хватает российскому Бережливому Руководству? 28 октября, 2009: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/2009/10/28/chego-ne-hvataet-rossijskomu-berezhlivomu-rukovodstvu/#more-2335>;
6. Разумов-Раздолов К.Л. Спасение утопающих – дело рук самих утопающих, или Бережливое производство нас не спасет / К. Л. Разумов-Раздолов // Методы менеджмента качества, 2008. – № 3. – С. 16-18;

7. Тульчинский С. Практика бережливого производства, особенности ЛИН проектов в России, 15 Июня 2009: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.b2b-group.ru/publications/2009/06/15/1>.