

*Серебряков Игорь Евгеньевич,
магистрант 1-го года обучения
«Институт сервиса и отраслевого управления»,
«Тюменский индустриальный университет»,
Россия, г. Тюмень.*

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА.

Аннотация: В статье освещаются концептуальные основы бережливого производства, алгоритмы диагностирования проблемных ситуаций, выявления и устранения потерь, определения внутрипроизводственных резервов.

Ключевые слова: Бережливое производство, экономика, избавление от потерь.

*Serebryakov Igor Evgenievich,
master student 1st year of study
"Institute of Service and Industry Management",
"Tyumen Industrial University",
Russia, Tyumen.*

BASIC PRINCIPLES OF LEAN PRODUCTION.

Annotation: The article highlights the conceptual foundations of lean manufacturing, algorithms for diagnosing problem situations, identifying and eliminating losses, and determining intra-production reserves.

Key words: Lean production, economics, getting rid of losses.

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

Отправная точка бережливого мышления – это ценность. Ценность может быть определена только конечным потребителем. Ценность создается производителем. С точки зрения потребителя, именно ради этого производитель и существует. Тем не менее, по ряду причин производителю очень сложно точно определить, в чем состоит ценность товара или услуги.

Бережливое производство должно начинаться с того, чтобы точно определить ценность в терминах конкретного продукта, имеющего определенные характеристики и стоящего определенной цену. Все это надо делать путем диалога с определенными потребителями без оглядки на существующие активы и технологии компании. Путь к этому происходит при помощи командной работы и при переосмыслении всей деятельности фирмы, связанной с выпуском продукции. Также нужно пересмотреть роль технических экспертов, а также географического расположения самого предприятия. Ясно, что ни один менеджер не сможет сделать все это сразу. Однако очень важно иметь четкое видение того, что следует предпринять. Иначе понимание ценности неизбежно будет искажено. Говоря кратко, определение ценности – первый и самый важный этап в организации бережливого производства. Производить не те товары или оказывать не те услуги правильным способом – верный путь создания очередных потерь на производстве.

Второй принцип бережливого производства – это поток создания ценности, который состоит из совокупности всех действий, которые требуется совершить, чтобы определенный продукт (товар, услуга или все вместе) прошел через три важных этапа менеджмента, свойственных любому бизнесу:

- решение проблем (от разработки концепции и рабочего проектирования до выпуска готового изделия);

- управление информационными потоками (от получения заказа до составления детального графика проекта и поставки товара);
- физическое преобразование (от сырья до того, как в руках у потребителя окажется готовый продукт).

Определение всего потока создания ценности для каждого продукта – это следующий этап построения бережливого производства, который очень редко включается в процесс, но почти всегда показывает, насколько огромна величина производственных потерь.

Все действия, которые составляют поток создания ценности, почти всегда можно разделить на три категории:

- 1) действия, создающие ценность;
- 2) действия, не создающие ценность, но неизбежные в силу ряда причин;
- 3) действия, не создающие ценность, которые можно немедленно исключить из процесса.

Создание бережливых предприятий обязательно потребует нового типа мышления о взаимоотношениях между фирмами, выработки нескольких простых принципов регулирования поведения по отношению друг к другу, прозрачности всех этапов создания ценности с тем, чтобы каждый мог проверить, как остальные применяют обоюдно установленные принципы.

После того как была точно определена ценность, составлена карта потока создания ценности, ликвидированы явно лишние этапы, приходит пора переходить к следующему этапу. Важно добиться того, чтобы наш поток создания ценности пришел в движение. С этой задачей справляется следующим принцип бережливого производства, а именно организация движения потока. Для его четкого функционирования нужна полная реорганизация представлений о том, как организовать работу.

Альтернатива, которую предлагает бережливое производство – это переосмысление роли функциональных служб, отделов и всей фирмы с тем, чтобы все вносили свою лепту в создание ценности, а также чтобы их работа

соответствовала реальным потребностям сотрудников на всем протяжении цепочки создания ценности (чтобы сотрудники были лично заинтересованы в обеспечении движения ценности по потоку). Для этого недостаточно простого создания бережливого предприятия для каждого этапа в отдельности. Требуется переосмысление роли фирмы, функциональных служб и профессий, а также разработка «бережливой» стратегии.

Четвертый принцип бережливого производства – это вытягивание. Первый видимый эффект изменения организации работы – от отделов и партий к продуктовым командам и потоку – проявлялся в значительном сокращении времени между разработкой концепции и выпуском изделия, между продажей и доставкой, между получением сырья и приобретением готового товара потребителями. После внедрения потокового метода срок проектирования уменьшается с нескольких лет до считанных месяцев, время обработки заказов сокращается с дней до часов, да и само производство требует теперь нескольких часов вместо недель или месяцев. Если в результате ваших управленческих усилий время разработки товара не уменьшается в два раза, срок обработки заказа не сокращается на три четверти, а период физической обработки не удается уменьшить на 90 %, вы явно где-то ошиблись. Бережливое производство позволяет свободно изменять последовательность производства любых продуктов и тем самым немедленно реагировать на изменения спроса.

К чему приводит создание бережливого производства? К тому, что деньги в результате значительного сокращения запасов и ускорения возврата на инвестиции начинают просто сыпаться на голову. Неужели все так серьезно? Фактически так оно и есть. Способность к проектированию и изготовлению того, что действительно нужно потребителю, в то время, когда ему это нужно, означает, что все прогнозы объема продаж можно выбросить в мусорную корзину. Теперь можно просто прислушиваться к потребителю и делать то, что ему нужно. Это означает, что вы позволяете потребителю вытягивать продукт из ваших рук тогда, когда ему это требуется, вместо

того, чтобы подсовывать ему всякий хлам. Потребительский спрос значительно стабилизируется тогда, когда потребители знают, что могут получить нужный товар немедленно, а также когда производитель перестает устраивать периодические распродажи для того, чтобы избавиться от никому не нужных товаров.

Как только организация научится правильно определять ценность, видеть весь поток создания ценности, непрерывно добавлять ценность в продукт на каждом этапе потока и позволит потребителю вытягивать ценность из организации, произойдет кое-что интересное.

Все участники процесса поймут, что процесс улучшения бесконечен. Можно сколько угодно уменьшать трудозатраты, время, производственные площади, себестоимость и число ошибок, при этом создавая продукт, который все больше и больше приближается к тому, что действительно нужно потребителю. Совершенство – пятый принцип бережливого производства – перестает быть несбыточной мечтой.

Первые четыре принципа создали для этого все необходимое. Увеличение скорости движения потока всегда выявляет производственные потери, которые до этого была незаметны. Чем выше скорость вытягивания, тем больше возникает препятствий движению потока. Ликвидацией этих препятствий в тесном контакте с потребителями занимаются выделенные продуктовые команды. Их задача – еще более точно определить ценность и научиться увеличивать скорость потока и упрощать процесс вытягивания.

Хотя ликвидация производственных потерь иногда и требует внедрения новых технологий, обычно можно обойтись вполне простыми методами.

Неоспоримым преимуществом бережливого производства является прозрачность. Все участники процесса, такие как субподрядчики, поставщики первого уровня, сборочные заводы, дистрибьюторы, потребители, сотрудники – могут видеть процесс целиком, и поэтому им проще находить пути повышения ценности. Для процесса постоянных

улучшений очень важно то, что сотрудники сразу получают крайне ценную информацию о результатах.

Бережливое производство – это не просто средство против потерь в абстрактном смысле слова. Это средство борьбы с длительным экономическим застоем, охватившим Европу, Японию и Северную Америку. Традиционно люди пытаются добиться экономического роста с помощью новых технологий и интенсивного обучения. Именно поэтому магазины завалены книгами по снижению стоимости обработки и передачи данных при помощи Интернета. По логике, сокращение стоимости информации вкупе с обучением современным методам управления должно давать неплохой прирост производительности.

Использованные источники:

1. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/ Джеймс Вумек, Дэниел Джонс; Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 472 с.
2. Бережливое производство как инструментарий совершенствования производственной стратегии на отраслевых предприятиях: научное издание/ Е.М. Дебердиева, О.В. Ленкова, С.В. Фролова. – Тюмень: ТИУ, 2018. – 164 с
3. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Машина, которая изменила мир.-М.: Попурри, 2007. — 205 с.