

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

А. А. Драпеза, Н. П. Драгун

Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого, Беларусь

Затяжной финансовый кризис ставит организации в самых различных сферах экономики перед необходимостью скорейшего внедрения новых методов ведения бизнеса.

Финансовый кризис может быть вызван нехваткой ликвидных средств, прежде всего денежных. В этом случае он может быть преодолен с помощью кредитов для пополнения оборотных средств [1, с. 663]. Хуже обстоит дело, когда кризис носит затяжной характер и компания перманентно испытывает недостаток наличных денег, доступность внешних источников финансирования, недостаточность внутренних резервов для покрытия текущих потребностей.

В этой связи становится особо актуальным внедрение процессов бережливого производства. Бережливое производство – это одно из новых направлений развития менеджмента, которое стало очередным этапом проникновения японской и западной предпринимательской культуры на белорусский рынок.

Развитие системы бережливого производства осуществляется на промышленных предприятиях во всех развитых и развивающихся странах мира. В условиях растущей конкуренции и глобализации экономики все более актуальными становятся вопросы ресурсосбережения, сокращения затрат, улучшения качества, повышения производительности труда. Развитие системы бережливого производства становится эффективным решением поставленных задач.

Внедрение бережливого производства в последние годы активизируется и в Беларуси (Европейская станко-инжиниринговая компания, г. Минск; концерн «БИАЛ», г. Минск (строительство и производство окон); ПО «Белкоммунмаш», г. Минск; предприятие «FENOX», г. Минск (производство автозапчастей); «Компо», г. Брест (производство оборудования для пищевой промышленности); «Радиоволна», г. Гродно (производство комплектующих для автотракторной техники) и др.) [2].

Методы бережливого производства успешно применяются лишь на нескольких предприятиях Республики Беларусь. Наиболее ярким примером является предприятие «Бакко Бисов». На данном предприятии данные методы введены, а главное – адаптированы, весьма корректно по причине того, что данная организация является частью американской корпорации «Snap-On», подчиняясь ее европейскому подразделению «Snaeurope». Это обозначает, что для введения приведенных методов привлечены как зарубежные менеджеры-эксперты, так и белорусские работники предприятия и даже консалтинговое агентство «Ключевые решения», благодаря чему существование философии бережливого производства на предприятии приносит видимый эффект.

Вопрос адаптации данных методов под конкретную микро- и макросреду на сегодняшний день является ключевым. Основные трудности возникают с одним из главных принципов бережливого производства, согласно которому абсолютно все работники предприятия, от рядового рабочего до высшего руководителя, должны быть заинтересованы в успешности своего предприятия. В данном контексте славяне уступают японцам по причине существования иного менталитета.

На данном предприятии рассмотрены конкретные инструменты бережливого производства: система всеобщего ухода за оборудованием, визуальный менеджмент, применение коэффициента всеобщей эффективности оборудования.

Два года в ОАО «БАТЭ» – управляющая компания холдинга «Автокомпоненты» – ведется планомерная работа по внедрению производственной системы с элементами TPS (Toyota Production System). Работа по внедрению производственной системы ведется по следующим направлениям [3]:

- обучение персонала;
- бригадная форма организации труда;
- встраивание процедуры контроля качества непосредственно в производственные процессы;
- стандартизация рабочих мест;
- 5S и визуализация;
- ежесменное техническое обслуживание;
- вовлечение персонала в процесс улучшений;
- КАНБАН продукции;
- КАНБАН режущего инструмента.

На УП «Белкоммунмаш» применяют методiku бережливого производства, в которую входят основные принципы ее работы, система планирования и организация функционирования бережливой линии, организация ее обеспечения. Применение методики основывается на создании проекта (модели) бережливой линии сварки кузовов троллейбусов, который в данный момент внедряется на предприятии.

На СООО «Руптур-Про» в рамках бережливого производства были приняты следующие решения:

- сократить производственный цикл с пяти до трех дней;
- сократить запасы (как внутри цепочки, так и запасы готовых изделий);
- повысить объем выпуска столов из тяжелого камня со 150 до 250 в месяц;
- сократить потери за счет упорядочения пути перемещения заготовок в производстве;
- сократить производственные площади на 30 %.

А также на СООО «Руптур-Про» была полностью пересмотрена схема технического процесса производства. Существенно изменился план цеха: расположение оборудования, вентиляции и электропроводки. Рабочие цеха прошли курс обучения новому, «бережливому» производству.

Компании, которые используют систему бережливого производства на протяжении нескольких лет, достигли определенных результатов: увеличилась производительность труда на 20–25 % ежегодно; уменьшилось время переналадки оборудования до 90 %; сократился производственный цикл до 30 %; повысился уровень удовлетворенности потребителя до 100 %; снизились объемы незавершенного производства и запасов товарно-материальных ценностей на 10–15 % ежегодно; выросла оборачиваемость денежных средств на 10–15 % ежегодно; разработана и поддерживается хорошая система мотивации персонала. Использование всех инструментов бережливого производства и комплексный подход к освоению системы будет способствовать успешному развитию компании в современных условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-планирование : учебник / под ред. В. М. Попова и С. И. Ляпунова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 672 с.
2. Хоббс, Д. Перспективы развития бережливого производства в Беларуси / Д. Хоббс. – Режим доступа <http://www.krconsult.org/service/berejliveo/linschool/otzyv/>. – Дата доступа: 05.03.2015.
3. Примеры применения бережливого производства, 2012. – Режим доступа : <http://www.lean-academy.ru/lean/examples.php>. – Дата доступа: 23.02.2015.