

Секция II

РЕФОРМИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ (ПРЕДПРИЯТИЙ): ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ, ФИНАНСОВЫЕ, РЫНОЧНЫЕ ФАКТОРЫ И МЕРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ «БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА» ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А. В. Аполонис

Учреждение образования «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы», Республика Беларусь

Актуализируется проблема внедрения концепции «бережливого производства» на дорожно-строительных предприятиях для принятия управленческих решений и недопущения негативных последствий от их реализации с целью повышения конкурентоспособности и эффективности производства продукции.

В современных условиях в Республике Беларусь повышается значимость применения различных методов управления производством для минимизации издержек и повышения качества продукции. Особое место в совокупности инструментов для минимизации производственных издержек – концепция «бережливого производства».

Конкурентоспособность дорожно-строительного предприятия в значительной степени зависит от эффективности деятельности данного субъекта хозяйствования. Существует две основные точки зрения на концепцию «бережливого производства». Рассмотрим ее сущность и условия применения в деятельности дорожно-строительных предприятий.

Первый подход к определению сущности концепции «бережливого производства» принадлежит ее основателю Таичи Оно, который рассматривает «экономное» производство как концепцию управления, альтернативу массовому производству. Суть «бережливого производства» Т. Оно сводилась к сокращению продолжительности производственного цикла за счет устранения семи типов потерь.

В соответствии со второй точкой зрения концепция «бережливого производства» – это, прежде всего, философия управления, направленная на постоянное развитие персонала в долгосрочной перспективе. В этой интерпретации, которая получила широкое распространение в работах Сигео Синго, основное внимание уделяется не производственным процессам, а принципам управления персоналом [2].

Современное понимание концепции «бережливого производства» основано на примере производственной системы Toyota, известной под аббревиатурой TPS (Toyota Production System).

В связи с этим можно отметить, что наиболее популярными инструментами и методами «бережливого производства» являются:

1. Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping).
2. Вытягивающее поточное производство.

3. Канбан.
4. Кайдзен – непрерывное совершенствование.
5. Система 5 С – технология создания эффективного рабочего места.
6. Система SMED – быстрая переналадка оборудования.
7. Система TPM (Total Productive Maintenance) – всеобщий уход за оборудованием.
8. Система JIT (Just-In-Time — точно вовремя).
9. Визуализация.
10. U-образные ячейки [3, с. 27].

Все виды деятельности, осуществляемые в рамках «бережливого производства», направлены на устранение основных видов потерь, которые снижают эффективность предприятия: потеря времени эксплуатации оборудования (из-за сбоя и корректировки оборудования), энергоресурсов, сырья, материалов и рабочего времени.

Самообслуживание оборудования и техники сотрудником является основой для внедрения бережливой производственной системы. При традиционных методах организации производства работник не занимается настройкой оборудования – эта функция выполняется механиками-ремонтниками. В этом случае ремонт оборудования запланирован и превентивен, и фактическая потребность в ремонте не учитывается. В случае поломки ремонтники не успевают выполнять постоянно увеличивающуюся работу. Все это приводит к увеличению времени простоя оборудования и увеличению затрат на поддержание транспорта в рабочем состоянии.

При применении «бережливого производства» переход на независимое техническое обслуживание машин и транспорта начинается с обучения работников методам и типам технического обслуживания машин. Кроме того, для всех видов техники, которые передаются на самообслуживание, определяются типы и частота технического обслуживания и мелкого ремонта сотрудниками. С этой целью разрабатываются и размещаются на рабочем месте визуальные карты, диаграммы, инструкции, правила. Для выполнения этих работ работнику предоставляются необходимые инструменты и материалы.

Следующим важным шагом в реализации системы «бережливого производства» является внедрение отдельных улучшений, косвенно связанных с обслуживанием оборудования, которые представляют собой непрерывный процесс улучшения различных элементов производства (использование человеческих ресурсов, использование помещений, потребление энергии, потребление сырья, работа с потребителями, подрядчики и поставщики и т. д.).

Результатом внедрения бережливого производства являются: сокращение затрат на техническое обслуживание оборудования; сокращение времени незапланированного простоя оборудования.

Применение концепции «бережливого производства» в целом обуславливает переход предприятия на новый, более качественный уровень, который включает в себя участие всех сотрудников компании в этом процессе. В то же время активное участие обеспечивается как материальными стимулами (для введения или одобрения реализации предложения), так и нематериальными (например, возможностью участвовать в управлении предприятием, внедрением их идей, карьерным ростом, и т. д.). Это должно быть отдельным элементом системы стимулирования и мотивации персонала, работающего в дорожно-строительной организации.

Любое внедрение принципов «бережливого производства» начинается с подготовки персонала, внедрения философии непрерывного совершенствования деятельности компании с целью повышения ценности для клиента (например, путем повы-

шения качества) и сокращения потерь (например, сокращение запасов). В первую очередь, «бережливое производство» предполагает вовлечение в процесс оптимизации персонала, поиск внутренних резервов оптимизации транспортных маршрутов.

Эффективная организация перевозочного процесса имеет следующие характеристики:

- 1) доставка груза осуществляется точно в срок;
- 2) время перевозки является минимальным при текущем состоянии инфраструктуры;
- 3) наличие минимальных помех при следовании поездов;
- 4) некритическая и выровненная нагрузка на элементы транспортной инфраструктуры [4, с. 72–73].

При внедрении принципов «бережливого производства» дорожно-строительное предприятие приобретает следующие преимущества:

- повышение ценности для клиента (точно-во-время), снижение претензий клиентов, укрепление имиджа предприятия;
- снижение себестоимости перевозок.

Для использования концепции «бережливого производства» дорожно-строительному предприятию необходимо придерживаться следующих принципов:

1. Встраивание перевозчика в цепочки процессов: процессные отношения с грузоотправителями и грузополучателями с акцентом на грузополучателях как на конечных потребителях услуги перевозки.
2. Понятие «потока» как модели транспортной системы: возможности потока определяются ограничениями его самых проблемных участков, а выравнивание его во времени является условием эффективной перевозки.
3. Устранение всех видов потерь (браки, отцепки, перерасход ресурсов).
4. Для достижения эффективности и увеличения производительности труда необходимо выделить в качестве приоритетов время клиента (ускорение доставки) и рабочее время сотрудников.

Для этого можно выделить основные направления улучшения использования рабочего времени:

- 1) обеспечение оптимальной и равномерной загрузки исполнителя;
- 2) обеспечение всем необходимым непрерывного трудового процесса;
- 3) комплексное обоснование необходимых затрат труда;
- 4) создание благоприятных условий труда и сохранения здоровья работающего;
- 5) использование рабочих в соответствии с их способностями и квалификацией [1, с. 250].

Все вышеизложенное условия могут прямо или косвенно влиять на использование рабочего времени. Также можно сказать, что основные резервы для повышения эффективности находятся не в технической, а в организационной сфере. Их использование не требует больших финансовых вливаний, но предполагает систематическое и решительное преобразование системы управления и управления транспортом на предприятиях дорожного строительства. Реализация технологий «бережливого производства» рассматривается как необходимое условие повышения операционной эффективности. Большой объем проблем, которые приходится решать при переходе к организации производственных систем нового типа, требует разработки стратегии внедрения «бережливого производства», увязки целей программы с имеющимися ресурсами, определения организационных и экономических условий ее реализации.

Л и т е р а т у р а

1. Богоявленская, Е. Е. Обоснование возможности применения инструментов бережливого производства для повышения эффективности использования трудовых ресурсов / Е. Е. Богоявленская // Молодой ученый. – 2015. – № 18. – С. 248–250.
2. Кригер, А. А. Повышение эффективности управления промышленными предприятиями на основе концепции «бережливого» производства / А. А. Кригер. – Режим доступа: <http://textarchive.ru/s-1786906-pall.html>. – Дата доступа: 07.09.2017.
3. Мельников, М. В. Концепция бережливого производства как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия / М. В. Мельников // Социал.-экон. и гуманитар. науки. – 2014. – С. 27–28.
4. Петрова, Л. В. Бережливое производство как инструмент управления экономической эффективностью транспортной компании / Л. В. Петрова // Транспорт. бизнес в России. – 2015. – № 2. – С. 71–75.