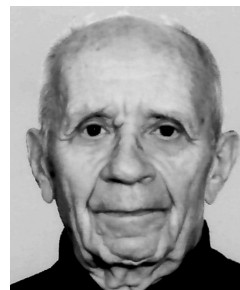


Систематизация скрытых потерь и инструментов «бережливого производства»



И.И. Антонова,
к. ф. -м. н., доцент, проректор,
член-корреспондент РАЕН, зав. отделением
Промышленного менеджмента,
Институт экономики, правления и права
(г. Казань)
e-mail: antonova@ieml.ru



В. Я. Белобрагин,
д. э. н., профессор, зам. главного
редактора, редакция журнала «Стандарты
и качество» (г. Москва)
e-mail: vok@mirq.ru

В статье рассмотрены вопросы «бережливого производства» как эффективного инструмента повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: «бережливое производство», скрытые потери, классификация, систематизация, конкурентоспособность.

В Республике Татарстан (РТ) ведется активная работа по внедрению и развитию целого ряда прогрессивных производственных систем и систем управления, существенно повышающих конкурентоспособность предприятий на базе качества и производительности труда.

Наиболее приоритетной производственной системой стало «бережливое производство». При поддержке руководства Республики оно является одной из составляющих Стратегии социально-экономического развития Татарстана.

Значимым событием стало утверждение Постановлением кабинета министров РТ от 06.02.2012 г. № 85 первой в России долгосрочной целевой программы «Реализация методики «бережливого производства» в Республике Татарстан на 2012–2013 гг.».

Основополагающей целью «бережливого производства» является минимизация всех видов скрытых потерь (в пределе равных нулю), т. е. потерь таких напрасно израсходованных ресурсов (финансовых, трудовых, материальных, энергетических и т. п.), которых можно было бы избежать.

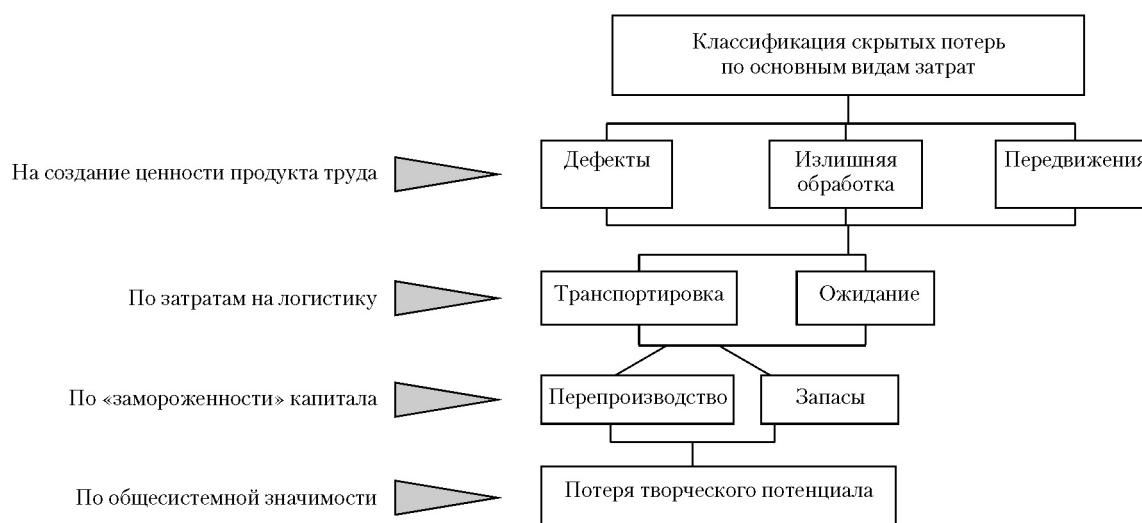


Рис. 1. Классификация скрытых потерь по основным видам затрат

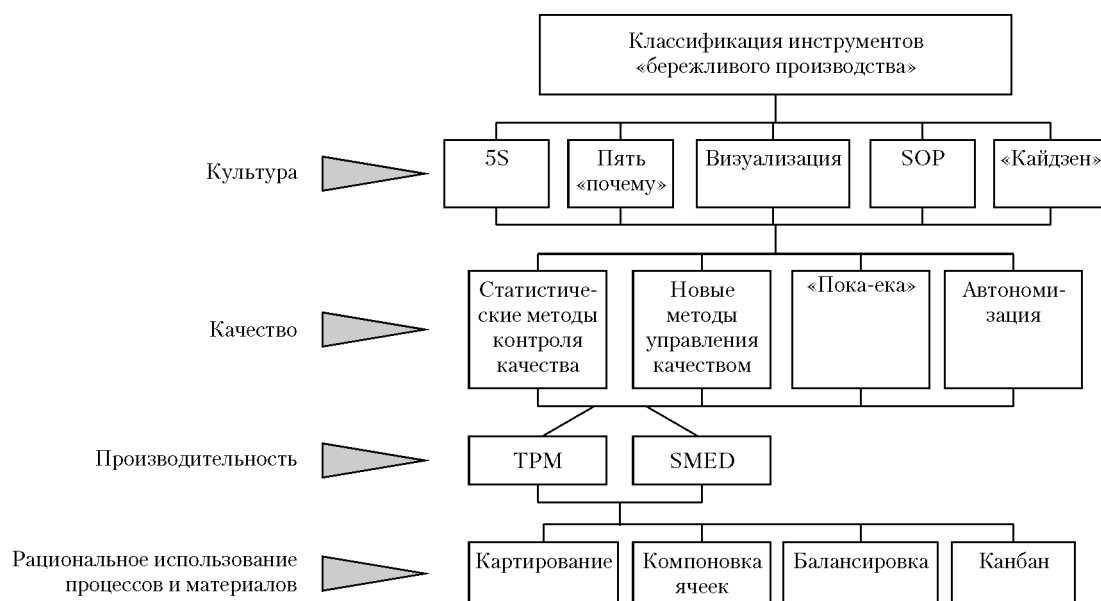


Рис. 2. Классификация основных инструментов «бережливого производства»

Подробное описание скрытых потерь, с которыми борется «бережливое производство», а также применяемых для этого подходов (инструментов) дано в книгах [1, 2]. В данной работе предпринята попытка систематизации скрытых потерь по их основополагающим признакам и инструментов «бережливого производства» — по признакам их основной целевой направленности (без раскрытия сущности как самих потерь, так и применяемых инструментов их снижения).

Классификация скрытых по ряду признаков их проявления была приведена нами ранее в работе [3], в которой предложена система показателей «бережливого производства». В данной статье на рис. 1 эта классификация трансформирована по тем же признакам, но по отношению к конкретным видам потерь, которыми оперируют многочисленные первоисточники по «бережливому производству».

Первые три классификационных признака (см. рис. 1) характеризуют измеримые потери (временные, финансовые, материальные, природные и т. п.), а четвертый — трудноизмеримые, но, зачастую более значимые потери, обусловленные производственной системой, уровнем ее социально-психологической справедливости и комфортности.

Конкретизация некоторых показателей по каждому классификационному признаку, (см. рис. 1), как уже ранее было указано, дана в работе [3]. Приведенная же классификация позволяет оценить значимость конкретных видов потерь как в рамках одной классификационной группы скрытых потерь, так и каждой классификационной группы в общей совокупности скрытых потерь.

На стадии разработки и внедрения подходов «бережливого производства» количественно оценить скрытые потери («перерасход» всех видов ресурсов) чрезвычайно сложно. Поэтому для оценки значимости обычно используется методология «мозгового штурма», по результатам использования которой «команда по внедрению» определяет приоритеты

и предлагает конкретный план совершенствования производства.

На большинстве предприятий РТ, особенно машиностроительного профиля, наиболее значимая доля потерь связана с потерей творческого потенциала, поэтому ощутимые сдвиги в лучшую сторону происходят лишь при неформальном лидерстве руководства всех уровней управления предприятием.

Вторая часть данной публикации посвящена систематизации наиболее распространенных инструментов «бережливого производства» по признакам их основной целевой направленности с позиций следующей их приоритетности:

- культура;
- качество;
- производительность;
- рациональное использование процессов и материалов.

Предлагаемая классификация по этим признакам приведена на рис. 2.

Первые два признака «культура» и «качество» составляют основу философии (идеологии) создания и развития современного предприятия и, как правило, требуют опережающего роста затрат (безусловно, в рамках возможностей предприятия и здравого смысла). Без них, ни высокая производительность, ни экономное (рациональное) использование всех видов ресурсов (недорогих улучшений) не приведут к должной отдаче (удовлетворенности внешних и внутренних потребителей результатами деятельности предприятия).

Особого внимания в приведенной на рис. 2 классификации заслуживает подход «Кайдзен», который хотя и рассматривается рядом авторов (в том числе и нами) как один из инструментов «бережливого производства», практически является его основной (концептуальной) сущностью. «Кайдзен» — это подход, предусматривающий постоянство и непрерывность улучшений трудовой деятельности всеми и каждым на каждом рабочем месте. Именно «Кайдзен» как подход к участию всех и каждого в улучшении процессов

и результатов деятельности на каждом рабочем месте позволяет отслеживать все нюансы функционирования предприятия и устанавливать приоритеты стратегии и политики совершенствования качества, затрат, сроков.

Список использованных источников

1. И. Масааки, Г. Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества/Пер. с англ. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005.
2. С. Вэйдер. Инструменты «бережливого производства»: мини-руководство по внедрению методик «бережливого производства»/Пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2009.
3. В. А. Смирнов, С. А. Антонов, И. И. Антонова, Г. Ч. Ахмадеева. Установление показателей эффективности «бережливого производства»//Актуальные проблемы экономики и права, № 3, 2011.

Systematization of hidden losses and lean manufacturing tools

I. I. Antonova, PhD (Physics), Associated Professor, Vice-Rector, Director of Institute of business-education, Chairman of the Department of the industrial management, Institute of economics, management and law (Kazan)

V. Y. Belobragin, Doctor of Science, Professor, deputy editor-in-chief, Editorial office of «Standards and quality» magazine.

The article discusses lean manufacturing as an effective tool to enhance competitiveness.

Keywords: lean production, hidden losses, classification, ordering, competitiveness.



Секрет успешного развития инноваций. Образовательные программы по развитию инновационной культуры Центра межрегионального инновационного развития «ИННО-МИР»

На сегодня переход к инновационной модели развития признается залогом успешного будущего. Это касается не только государства и регионов, но и отдельных предприятий, а также вузов. Как повысить конкурентоспособность организации в этих условиях?

Развитый кадровый потенциал является одной из важнейших составляющих успешного инновационного процесса. Поэтому для создания эффективного инновационного климата в организации ключевую роль играет подготовка кадрового состава в области инновационной культуры в целом, и в различных инновационных сферах в частности.

Уникальные образовательные программы, разработанные Центром межрегионального инновационного развития «ИННО-МИР», и направленные на формирование инновационной культуры, могут дать необходимый импульс для создания эффективного инновационного климата в коллективе.

Что же такое инновационная культура? Это восприимчивость людей к новым идеям, их готовность и способность поддерживать и реализовывать новшества во всех сферах жизни и профессиональной деятельности. О необходимости развития инновационной культуры еще в начале двухтысячных писал, к примеру, Андрей Николаев, на тот момент — председатель Комитета по инновационной культуре Комиссии России по делам ЮНЕСКО. Как и многие его коллеги, он считал, что консерватизм мышления и отсутствие творческого подхода, является одним из основных факторов, препятствующих формированию благоприятного инновационного климата. В этих условиях необходим ключевой импульс, которым может стать образовательная компонента.

В наши дни, несмотря на активную государственную политику в этой области, проблема недостаточной осведомленности населения и готовности внедрять инновации в экономику и общественную жизнь остается нерешенной. Иногда это касается даже кадров, работающих в инновационной сфере.

Совместно с ведущими европейскими вузами Центр межрегионального инновационного развития разработал уникальные образовательные программы, направленные на развитие инновационной культуры. В основе данных образовательных программ — 5 независимых выездных тренинг-сессий, организованных на территории стран — активных участников инновационного процесса (Финляндии, Германии, Испании, Белоруссии), а также в Санкт-Петербурге, при участии ведущих российских и международных экспертов, тренеров и преподавателей.

Каждая из программ раскрывает тот или иной аспект успешного инновационного развития: инновационная инфраструктура, трансфер технологий, научный маркетинг, интеграция инноваций в образовании, создание инновационной эко-системы и др. В комплексе данные программы дают опыт погружения в эффективную инновационную среду и общения с успешными участниками инновационного процесса, позволяют понять механизмы формирования инновационного климата, развивают личную инновационную культуру. Приняв участие в данных программах, специалисты приобретают заряд творческой энергии, повышают персональную и корпоративную конкурентоспособность и становятся успешными инноваторами в своих организациях.

Центр межрегионального инновационного развития «ИННО-МИР»
Тел./факс: (812) 347-49-79, post@inno-mir.com, <http://inno-mir.com>