

Посилання на статтю

Мироненко Н.А. Применение элементов концепции бережливого производства в условиях рецессии на машиностроительном предприятии / Н.А. Мироненко, И.Р. Островский // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 3(35). – С. 18-22. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10mnarmp.pdf>

УДК 005.7

Н.А. Мироненко, И.Р. Островский

ПРИМЕНЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ РЕЦЕССИИ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Рассмотрены проблемы, возникающие на предприятиях, которые внедряют концепцию бережливого производства. Проанализированы шаги менеджмента машиностроительного завода в условиях экономического спада, которые позволили продолжить процесс перехода предприятия к бережливому производству. Рис. 1, ист. 8.

Ключевые слова: бережливое производство, бизнес-процесс, рецессия, управление предприятием, консенсус.

М.А. Мироненко, І.Р. Островський

ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ РЕЦЕСІЇ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Показано, що формування раціонального бюджету є суттєвим фактором підвищення його конкурентоздатності. Пропонуються математичні моделі управління портфелем проектів і відповідні організаційні структури, які забезпечують ефективний фінансовий менеджмент. Рис. 5, табл. 1, дж. 11.

M.A. Myronenko, I.R. Ostrovskiy

PARTIAL APPLICATION OF THE LEAN PRODUCTION CONCEPT CONSIDERING RECESSION OF AN ENGINEERING ENTERPRISE

Problems of enterprises which implement the lean production concept are considered. Administrative decisions during the economic recession at the engineering enterprise, which made it possible to continue company transition to the lean production concept are analyzed.

Постановка проблемы в общем виде и анализ последних публикаций.

Последние два года экономика Украины находится в состоянии рецессии. С точки зрения ведущих теоретиков и практиков менеджмента этот период можно использовать для внедрения на предприятиях различных отраслей новых подходов к управлению производством [1-3]. По мнению известного бизнес-консультанта Джеймса Вумека (James P. Womack), потребность в новых идеях

на рынке возникает в тот момент, когда старые подходы уже не способны удовлетворить в полной мере имеющийся спрос [4].

Как показано в работе [4], в практике управления предприятием различают три принципиально отличные концепции организации производства: кустарное, массовое и бережливое. Именно последняя из перечисленных концепций на сегодняшний день является наиболее перспективной с точки зрения адаптации предприятий к условиям динамично меняющейся внешней среды. Поэтому рассчитывать на долгосрочную перспективу стабильного развития смогут лишь те предприятия и фирмы, которые находятся в процессе постоянного поиска оптимальных организационных решений относительно эффективного налаживания бизнес-процессов.

Не решённая ранее часть проблемы. К нерешённой ранее части проблемы мы относим процесс адаптации концепции бережливого производства к реалиям национальной экономики.

Цель работы. Проанализировав различные стороны концепции бережливого производства показать возможность её адаптации в условиях современной украинской экономики.

Изложение основного материала. Как нами уже отмечалось ранее, в практике управления бизнес-процессами на предприятии наиболее перспективной является концепция бережливого производства.

В целом же бережливым производством называют производственную концепцию, которая впервые была разработана в Японии для предприятий группы Toyota. В исходном варианте японцы ставили перед собой лишь задачу уменьшения непроизводственных затрат и создание непрерывного технологического потока.

По мере решения этих двух ключевых проблем были чётко сформулированы принципы бережливого производства. Общее их количество колеблется в пределах от пяти до четырнадцати [5, 6].

Основные же характеристики бережливого производства состоят в следующем [5]:

1. Комплексный непрерывный технологический процесс поштучного изготовления изделий.

Тесная интеграция всей цепи ценообразования от сырья до конечного продукта благодаря налаживанию партнерских отношений с поставщиками и оптовиками.

2. Построение обрабатывающих операций по принципу «точно в срок»: деталь, поступающая на какое-либо рабочее место, обрабатывается немедленно и сразу же передается на следующую операцию.

3. Короткий временной цикл «от заказа до отгрузки»; возможность производства продукции малыми партиями синхронизировано с графиком отгрузки.

4. Производство на основе заказов, а не прогнозов спроса; планирование производства определяется потребностями заказчиков или интенсивностью спроса, а не соображениями загрузки оборудования или негибким техпроцессом данного цеха или участка.

5. Наличие минимального запаса комплектующих и материалов на каждой стадии производственного процесса.

6. Быстрая переналадка машин и оборудования, что позволяет выпускать различные изделия малыми партиями в непрерывном для каждого изделия технологическом режиме.

7. Не отбраковка и переделка дефектных изделий, а предотвращение брака путем обеспечения качества в процессе производства и внедрения процедур

передачи данных о качестве по каналам обратной связи в масштабе реального времени (система Poka Yoke).

8. Организация работы в команде, когда квалифицированные операторы широкого профиля наделены полномочиями принимать решения и совершенствовать производственные операции при содействии немногочисленного вспомогательного персонала.

Внедрение и освоение системы бережливого производства дает следующие преимущества [5]:

- снижение потерь;
- снижение себестоимости единицы продукции;
- снижение трудозатрат при сохранении или повышении производительности;
- увеличение производительности оборудования при тех же производственных мощностях;
- повышение качества выпущенной продукции;
- увеличение доходности бизнеса в целом;
- улучшение финансового потока за счет увеличения частоты отгрузок и выставления счетов.

В реалиях украинской экономики при внедрении описанных выше характеристик бережливого производства предприятие сталкивается с целым рядом трудностей, которые лежат как в плоскости организации работы государственного экономического механизма, так и в области менталитета наёмных сотрудников.

В качестве примера можно проанализировать деятельность по внедрению концепции бережливого производства Днепропетровского завода бурового оборудования (ДЗБО). Это молодое предприятие, созданное в форме общества с ограниченной ответственностью в октябре 2003 года специализируется на производстве продукции широкого ассортимента для нефте- и газодобывающей промышленности [7]. В течение последних лет менеджмент ДЗБО активно внедряет подходы концепции бережливого производства. Наиболее показательной в этом плане является реорганизация организационной структуры предприятия на уровне управленцев среднего звена. Первоначальная организационная структура управления (ОСУ) производственным участком предусматривала наличие следующих составляющих: мастера участка и находящихся в его подчинении пяти рабочих (рис. 1, а). При этом мастер никоим образом не был обязан владеть навыками для выполнения основной работы своих подчинённых. В процессе перехода к концепции бережливого производства ОСУ была несколько реорганизована (укрупнена с целью сокращения штата) и дополнена новыми элементами – мастерами-лидерами групп (рис. 1, б). Служебные обязанности этой категории управленцев среднего звена были несколько расширены некоторыми функциями, которые связаны с совмещением профессий в полном соответствии с духом Дао Toyota [8].

Также показательной является ситуация, которая сложилась на ДЗБО в период стремительной рецессии в первой половине 2009 года, относительно организации работы предприятия на депрессирующем рынке.

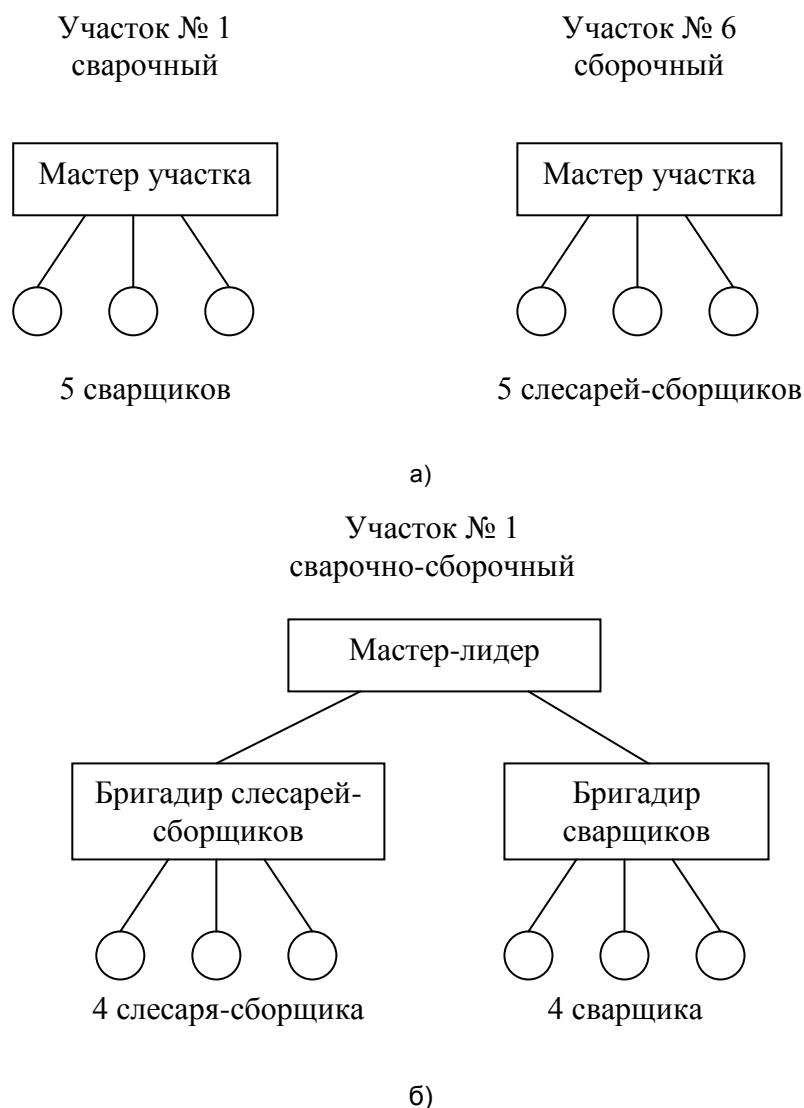


Рис. 1. Организационная структура управления производственным участком

До начала 2009 года предприятие работало по двухсменному рабочему графику. В связи ухудшением рыночной конъюнктуры менеджмент предприятия был вынужден начать поиск путей снижения операционных затрат. Одним из инструментов стала оптимизация графика работы персонала. При работе в две смены администрация несла существенные расходы на доставку работников предприятия на утреннюю смену (начало в 6.00) и со второй смены (окончание в 23.30). Кроме прямых расходов на транспорт, руководство постоянно сталкивалось с необходимостью предоставления работникам предприятия возможности двух- трёхчасовых досрочных уходов с работы без оплаты за это время. Следовательно, снижалась производительность труда. Переход в кризисный период на односменный двенадцатичасовой график работы позволил администрации сберечь средства, ранее необходимые для оплаты услуг автоперевозчиков и одновременно избавил от необходимости постоянного

предоставления сотрудникам права на досрочный уход с работы. В результате производительность труда возросла даже в сравнении с докризисным периодом.

Важнейшим же условием успешного внедрения подходов концепции бережливого производства является вовлечённость в процесс непрерывного совершенствования как можно большего числа сотрудников предприятия. И опыт, накопленный на ДЗБО лишний раз это подтверждает.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Исследование основных вопросов относительно внедрения концепции бережливого производства открывает перед предприятием новые горизонты развития бизнеса. Всё это способствует рациональной перестройке бизнес-процессов и получению предприятием дополнительных конкурентных преимуществ.

Затронутая в статье тема перехода отечественных предприятий на концепцию бережливого производства требует от менеджмента креативности мышления, смекалки и поиска консенсуса при принятии тех или иных управленческих решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ. / П. Друкер. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 398 с.
2. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами: Пер. с англ. / Э. Деминг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
3. Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания: Пер. с англ. / Э. Гроув – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 200 с.
4. Вумек Дж. Машина, которая изменила мир: Пер. с англ. / Дж. Вумек, Д. Джонс, Д. Рус. – Мн.: «Попурри», 2007. – 384 с.
5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consult@ktucons.ru.
6. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: Пер. с англ. / Дж. Лайнер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 402 с.
7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.dzbo.dp.ua.
8. Мироненко М.А. Менеджмент ощадливого виробництва: навчальний посібник зі спецкурсу "Менеджмент організацій" / М.А. Мироненко. – Дніпропетровськ: Пороги, 2010. – 343 с.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2010 р.