

## УДК 658.5

А.М. МАЛИКОВА, студент гр. УКм-211 (КемГУ)  
Научный руководитель И.Ю. РЕЗНИЧЕНКО, д.т.н., профессор (КемГУ)  
г. Кемерово

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Современная бизнес-индустрия характеризуется интенсивной конкуренцией и активностью внедрения инноваций. Чтобы достичь высокой эффективности бизнес-процессов, сохранить конкурентоспособность, получить прибыль и обеспечить клиентов качественной продукцией в кратчайшие сроки, предприятию необходимо постоянно оптимизировать производство, а также своевременно устранять потери и усилия, не приносящие результата. Этому, в свою очередь, способствует внедрение широко используемых в настоящее время методов и инструментов бережливого производства.

Системные изменения в экономике, а также достижения научно-технического прогресса, — всё это вызвало масштабные изменения во многих отраслях. Для огромного количества предприятий все более актуальными становятся вопросы разработки и внедрения инструментов, обеспечивающих устойчивое развитие систем производства. Одним из таких инструментов, позволяющим обеспечить устойчивое долгосрочное развитие, является уже названная нами концепция бережливого производства.

Вопросы разработки и внедрения бережливых технологий представляют научный интерес и быстро становятся все более актуальными. В основе этой концепции лежит оптимизация производства за счет снижения потерь, а также поиска и исключения ненужных процессов, не приносящих пользы или снижающих добавленную стоимость для потребителей.

Внедрение бережливого производства на предприятиях приводит к устойчивому развитию бизнеса. Сегодня эта концепция является одним из базисов позитивных изменений в организациях различных отраслей экономики. Использование бережливых технологий позволяет добиться высокой производительности труда и значительного экономического эффекта.

Так, использование инструментов бережливого производства способствует возникновению следующих организационно-экономических преимуществ:

- снижение затрат на хранение товарно-материальных запасов (за счет снижения их уровня);
- сокращение брака и переделок;
- повышение качества продукции (работ или услуг) и, как следствие, повышение лояльности потребителей;
- сокращение сроков производства и доставки продукции потребителям;

- снижение затрат за счет сокращения количества непроизводственных работ (например, по перемещению и хранению товаров) и производственных площадей;
- сокращение количества незавершенных действий;
- сокращение времени переналадки оборудования;
- повышение уровня безопасности труда;
- увеличение оборачиваемости оборотного капитала.

Кроме вышесказанного, использование инструментов бережливого производства в организации способствует повышению уровней рентабельности и удовлетворенности клиентов, а также достижению конкурентных преимуществ.

Функционирование инструментов бережливого производства совместно и во всех подразделениях предприятия — это фактор, который несомненно способствует оптимизации затрат и дает синергетический эффект. Последний выражается в производственных и смешанных, во внутренних, внешних, а также косвенных эффектах. Более того, именно внедрение названного комплекса инструментов оказывает значительное влияние на экономические показатели компании.

«Бережливые» системы имеют свои сильные и слабые стороны, а также свои особенности, которые необходимо учитывать. В частности, такие системы очень эффективны при наличии стабильной среды, предсказуемого спроса, больших объемов производства и ограниченных требований к разнообразию. Однако в современных условиях (рынки более динамичны и непредсказуемы, жизненные циклы товаров короче, темпы внедрения инноваций выше, массовые рынки делятся на нишевые, стандартизация продукции заменяется необходимостью массового производства на заказ) бережливые технологии подчас не в состоянии решать поставленные задачи, тем более с ожидаемыми «меньшими затратами».

Кроме прочего, как показывает практика, опыт использования бережливой системы на предприятиях не всегда бывает успешным. По ряду причин (таких как проблемы в бизнес-среде, несложное внедрение, субъективные ошибки или недостатки в системе управления) использование концепции бережливого производства иногда не приносит существенных результатов.

Основные проблемы внедрения бережливых технологий, представленные внешними факторами и внутренними ограничениями, заключаются в следующем:

- отсутствие системы долгосрочного планирования реализации;
- отсутствие соответствующей корпоративной культуры;
- нехватка специалистов в области производственных систем;
- низкая вовлеченность персонала в процесс изменений, а также их сопротивление изменениям;
- непонимание порядка внедрения отдельных инструментов бережливого производства;
- ожидание быстрых результатов;
- недостаточное внимание и участие руководства предприятия и др.

Многие из этих проблем вызваны недостаточной теоретической подготовкой сотрудников разного уровня, «оторванностью» руководителей высшего звена от практики, производственных зон и мест создания ценности, а также трудностями во взаимодействии между различными подразделениями предприятия.

Следует отметить, что успех внедрения бережливых технологий сильно зависит от руководителей компаний, их лидерских качеств и вовлеченности. Необходимы налаженная система взаимодействия и коммуникации, четкое понимание системы показателей процесса создания ценности, а также компетентность во внедрении бизнес-процессов. Культура, лидерство, вовлеченность и мотивация — вот какими должны быть основные ориентиры для внедрения бережливого производства.

На предприятиях с внедренными бережливыми технологиями часто используются некоторые основные методы и инструменты бережливого производства:

- 5S (система организации безопасного и эффективного рабочего места);
- картирование потока создания ценности — ключевой инструмент визуализации и анализа материальных и информационных потоков (позволяет выявлять потери и возможности для улучшения производственного процесса);
- стандартизация работы, позволяющая точно описать каждый этап производства, а также зафиксировать и задокументировать найденное решение, что, в свою очередь, позволяет полностью решить существующую проблему (метод включает в себя внесение изменений в нормативные документы, планы производства, создание стандартных рабочих процедур и т. д.);
- быстрая переналадка (SMED);
- система сбора предложений по улучшению процесса (Кайдзен).

Для сбора и анализа исходной информации, а также для выявления проблем, анализа и поиска их первопричин используются следующие методы:

- пять «почему» и 4W2H — структурированные способы мозгового штурма, которые позволяют детально изучить и описать проблему, последовательно ставя конкретные вопросы и развернутые ответы на них в рамках задачи;
- тайминг и диаграмма «Спагетти» — методы, необходимые для фиксации и измерения длительности технологических операций, а также реальных способов перемещения продукции внутри потока создания ценности соответственно;
- анкеты наблюдения для помощи в структурировании сбора информации;
- диаграмма Исикавы — графический способ изучения и определения наиболее значимых причинно-следственных связей между факторами и последствиями в исследуемой проблеме.

Стремление предприятий оставаться конкурентоспособными и получать прибыль, а также обеспечивать потребителей качественной продукцией в кратчайшие сроки — все это обуславливает необходимость оптимизации производства, устранения потерь и тех усилий, которые не приносят ожидаемого результата. Не является исключением и современное мясоперерабатывающее предприятие ОАО «Великоновгородский мясной двор», в производственный про-

цесс которого включен полный цикл переработки мясного сырья. В 2019 году исследуемая организация стала участником национального проекта «Производительность труда», целью которого является повышение, собственно, производительности труда и увеличение прибыли производства без излишних инвестиций.

Реализация всех мероприятий по совершенствованию деятельности ОАО «Великоновгородский мясной двор» с применением бережливых технологий позволила получить следующие результаты:

- время процесса производства мясных консервов сократилось на 26%;
- объем производства увеличился на 64%;
- средняя заработная плата рабочих увеличилась на 22% (на 6 537 руб. в месяц);
- объем незавершенного производства уменьшился на 50%;
- рост производительности труда составил 16%.

В результате участия в нацпроекте «Производительность труда», а также внедрения инструментов бережливого производства (с целью совершенствования своей деятельности), ОАО «Великоновгородский мясной двор» уже в рамках пилотного потока удалось сократить время выполнения заказов, сократить объем работ в процессе и повысить производительность труда. Достигнутые результаты подтверждают эффективность системы бережливого производства и необходимость тиражирования положительного опыта на другие потоки и процессы, действующие на предприятии.

#### Список литературы:

1. Астахова Н.В. Метод 5S - пять шагов к эффективному производству / Н.В. Астахова, Ю.Д. Никифорова // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2018. – №24. – С. 69-70.
2. Дли В. Г., Уваров С. В. Мясоперерабатывающая промышленность России для Тыла Вооруженных Сил страны //Мясная индустрия. – 2008. – №. 1. – С. 70-72.