

может приобретаться на тендерной основе энергооборудование скандинавских, немецких, австрийских и российских компаний.

Литература

1. Целевая программа обеспечения в Республике не менее 25 процентов объёма производства электрической и тепловой энергии за счёт использования местных видов топлива и альтернативных источников энергии на период до 2012 года. – Мн., 2004.
2. «Энергоэффективность» Мн., 02/2005.
3. «Энергетика и ТЭК» Мн., 04/2004; 08/2004.

УДК 65.011

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО – НОВЫЙ, ОСНОВАННЫЙ НА ФАКТОРЕ ВРЕМЕНИ ПОДХОД К ПРОИЗВОДСТВУ ТОВАРОВ И ОКАЗАНИЮ УСЛУГ

Климкович Н.И.

Не делайте ничего, пока этого не требуется;
когда же потребуются – делайте очень быстро.

Производственная доктрина Bumper Works

В последние годы на постсоветском пространстве существенно возрос интерес к вопросам менеджмента, управления предприятиями, преобразованиями организационных структур компаний. Можно сказать, что почти весь 20 век был потрачен на поиски моделей эффективного управления бизнесом, причем в среде, быстро меняющейся под воздействием результатов самого бизнеса.

На фоне всех новых концепций, моделей, систем и методов менеджмента возвышаются две вершины: это «Всеобщий менеджмент качества» (TQM) и «Бережливое производство и мышление» (Lean Thinking and Manufacturing).

Если о концепции TQM уже написано много, то об идеях и практике бережливого производства в нашей стране слышали не все, хотя уже существуют реальные проекты по созданию экспериментальных производственных участков, построенных в соответствии с принципами и методами бережливого производства.

Сам термин «бережливое производство» может ошибочно навести на мысль, что речь идет о сугубо производственных вопросах. Однако это далеко не так. Бережливое производство – это прорывный подход к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений.

Суть бережливого производства можно изложить в виде следующих *принципов*:

1. Определить ценность конкретного продукта.
2. Определить поток создания ценности для этого продукта.
3. Обеспечить непрерывное течение потока создания ценности продукта.
4. Позволить потребителю вытягивать продукт.
5. Стремиться к совершенству.

Максимальную выгоду от внедрения бережливого производства можно получить, если хорошо понять эти принципы и применять их в комплексе, обеспечив единство направления. Для более полного понимания сущности концепции бережливого производства рассмотрим их.

Отправная точка бережливого мышления – это *ценность*. Ценность может быть определена только конечным потребителем. Говорить о ней имеет смысл, только имея

в виду конкретный продукт, который за определенную цену и в определенное время способен удовлетворить потребности покупателей.

Второй этап построения бережливого производства – *определение всего потока создания ценности для каждого продукта*, то есть совокупности всех действий, которые требуется совершить, чтобы определенный продукт прошел через три важные этапа менеджмента, свойственных любому бизнесу:

1. Решение проблем (от разработки концепции и рабочего проектирования до выпуска готового изделия).

2. Управление информационными потоками (от получения заказа до составления детального графика проекта и поставки товара).

3. Физическое преобразование (от сырья до того, как в руках у потребителя окажется готовый продукт).

Выделяют категории действий, которые составляют поток создания ценности:

– действия, создающие ценность для потребителя;

– действия, не создающие ценности, но которые нельзя удалить из процессов разработки, оформления заказа и изготовления товара;

– действия, которые с точки зрения потребителя не создают ценности и поэтому могут быть немедленно исключены из потока.

После точного определения ценности, составления карты потока создания ценности, ликвидации лишних этапов, необходимо добиться того, чтобы *поток создания ценности пришел в движение*. Для чего нужна полная реорганизация представлений о том, как организовать работу.

Для бережливого производства характерно, что продукт, проходя путь от сырья до готового изделия, подвергается обработке непрерывно. Первый видимый эффект изменения организации работы проявляется в значительном сокращении времени между разработкой концепции и выпуском изделия, между продажей и доставкой, между получением сырья и вручением готового товара потребителю.

Теоретически *принцип вытягивания* означает, что никто выше по потоку не должен ничего делать до тех пор, пока потребитель, расположенный ниже по его течению, этого не потребует. Способность к проектированию и изготовлению того, что действительно нужно потребителю, в то время, когда ему это нужно, означает, что производитель позволяет потребителю вытягивать продукт тогда, когда ему это требуется, вместо предложения ему не нужного товара.

Как только организация научится правильно определять ценность, видеть весь поток создания ценности, непрерывно добавлять ценность в продукт на каждом этапе потока и позволит потребителю вытягивать ценность из организации, все участники процесса поймут, что процесс *улучшения* бесконечен.

Неоспоримое преимущество бережливого производства – прозрачность. Все участники процесса могут видеть процесс целиком, и поэтому им проще находить пути повышения ценности. Для процесса постоянных улучшений очень важно то, что сотрудники сразу получают крайне ценную информацию о результатах.

Независимо от того, сколько раз улучшать процесс, делая его все более и более «бережливым», постоянно находятся все новые пути для ликвидации всех видов потерь, он неуклонно становится более гибким и чутко реагирующим на вытягивающее воздействие потребителя.

Как только поток создания ценности будет перестроен, необходимо сформировать новое видение совершенства, идущее еще дальше. Дополнительно к формированию видения совершенства и определению в нем места для технологий менеджеры должны разработать четкий план для движения в выбранном направлении, то есть необходимо определить, с каким из видов потерь необходимо бороться в первую очередь.

Таким образом, бережливое производство – великолепное средство борьбы с любой деятельностью, потребляющей ресурсы, но не создающей ценности. С одной стороны, оно помогает определять ценность, в наилучшей последовательности выстраивать действия, ее создающие, выполнять работу без лишних перерывов и делать ее все более и более эффективно. Бережливое производство именно потому и называется бережливым, что позволяет делать все больше, а затрачивать все меньше – меньше человеческих усилий, оборудования, времени и производственных площадей, – в то же время приближаясь к тому, чтобы предоставить потребителю именно то, чего он желает. С другой стороны, бережливое производство позволяет получать удовлетворение от работы, так как обеспечивает немедленную обратную связь, и люди узнают, как в результате их усилий потери преобразуются в ценность.