***Стрекозова Елена Викторовна***
*ст. преподаватель кафедры финансов и кредита,*
*Московский государственный университет путей сообщения*
besya@e1.ru

# «**б**ережливое производство» на предприятиях **оао «ржд»**

## **с**овременные подходы к управлению предприятием на основе бережливого производства

Аннотация

*В статье анализируется возможность использования инструментария «бережливого производства» применительно к деятельности предприятий холдинга ОАО «РЖД». Данный аспект в сфере организации транспортного производства является особенно актуальным для современного этапа модернизации железнодорожного транспорта.*

***Ключевые слова:*** «бережливое производство», экономия ресурсов, оптимизация расходов, непроизводительные потери, железнодорожный транспорт, производительность труда

В последнее время в нашей стране значительно вырос интерес к поиску новых моделей управления бизнесом, в том числе связанных с принципами так называемого «бережливого производства». Бережливое производство – это, по сути, системный подход к выявлению потерь и определению путей их устранения для того, чтобы уменьшить время между заказом клиента и временем отгрузки товара. Это такие бизнес-процессы, которые требуют меньше людских ресурсов, капитальных вложений, места для производства, материалов и времени на всех стадиях технологического цикла.

Представленная научная доктрина ориентирована на минимизацию потерь во всех их проявлениях: излишние запасы сырья, материалов, межоперационные заделы, простои, дублирующие перемещения и т.д. решение проблемы устранения непроизводительных потерь положительным образом отражается на эффективности затрат живого труда, что, в конечном итоге, будет способствовать повышению его производительности.

### *Концепция бережливого производства*

Тщательное изучение этого вопроса, применение его на практике, при условии быстрого реагирования на изменяющиеся запросы внешней среды и потребителя, позволяет избе-

основным положением концепции «бережливого производства» является выявление и устранение процессов, которые не создают новой добавленной ценности либо уменьшают ее…

жать ненужных затрат и успешно конкурировать в условиях современного рынка.

Концепцию бережливого производства часто отождествляют с новой эпохой, «экономической формацией», «временем бережливого производства», которые начались в Японии и охватили значительную часть развитых стран. Это новое время имеет такие существенные особенности:

– командная работа;

– интенсивный открытый обмен информацией;

– эффективное использование ресурсов и исключение потерь;

– непрерывное совершенствование (1, с.8)

Именно подходы, заложенные в концепции бережливого производства, направлены на максимальную экономию ресурсов в процессе производства, в первую очередь, временных. Основным положением концепции является выявление и устранение процессов, которые не создают новой добавленной ценности либо уменьшают ее (например, процессы, приводящие к избытку запасов, процессы ожидания, процессы лишней транспортировки, процессы излишней обработки, процессы, создающие дефекты, и т.д.).

В крупнейшем холдинге «Российские железные дороги» в рамках внедрения системы менеджмента значительное внимание уделяется поиску резервов для устранения непроизводительных затрат различных ресурсов. Рассмотрение особенностей использования инструментария бережливого производства для ОАО «РЖД» приводит к мысли, что данный подход целесообразно использовать для определения и исключения непроизводительных затрат практически всех видов ресурсов при оптимизации внутренних процессов ОАО «РЖД».

### *Бизнес-стратегия, нацеленная на устранение потерь*

Бережливое производство на самом деле, по мнению его идеологов, «… именно потому и называется бережливым», что позволяет делать все больше, а затрачивать при этом все меньше – меньше усилий, меньше оборудования, меньше времени и меньше производственных площадей, – в то же время приближаясь к тому, чтобы предоставить потребителю именно то, что он желает» (1, с.8).

Говоря об исторических истоках данной системы, отметим, что она про-

бережливое производство … позволяет делать все больше, а затрачивать при этом все меньше…




*Рис.* Основные виды потерь на предприятии

изошла от производственной системы компании Тойоты. В свою очередь, производственная система Тойоты заключается в повышении эффективности производства путем тщательного и последовательного исключения потерь.

Бережливое производство – это всеобъемлющая бизнес стратегия, которая ищет пути устранения потерь, для того чтобы уменьшить время между заказом клиента и отгрузкой товара (бизнес процессы, требующие меньшее количество людских ресурсов, капитальных вложений, места для производства, материалов и времени на всех стадиях).

Устранение основных видов потерь на предприятии является ключом бережливого производства (они представлены на *рис. на с. 113*).

Рассмотрим показатели бережливого производства, которые разделены на 2 группы:

Макро показатели бережливого производства:
– способность производить с первого раза;
– общая эффективность оборудования;
– время от поставки до поставки;
– производство по плану.

Микро показатели эффективности производства:
– производительность труда;
– площадь, занятая производством;
– расстояние, проходимое продукцией в процессе производства;
– время на изменения;
– объем незавершенного производства;
– время производственного цикла;
– время простоя.

### *Причины нарушения нормативных требований – подводная часть «айсберга»*

Бережливое производство начинается с бережного отношения к работ-

| Номер п.п. | Номер акта | Дата случая брака | Дата учета нарушения в АРМ | Дата передачи нарушения в центр | Нарушение | Место события | Виновное предприятие |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

никам. Руководители предприятий и их подразделений испытывают серьезные трудности, связанные со «свалившимся» в последние годы обилием систем, методов и моделей менеджмента. Среди них, например, всеобщее управление на основе качества, модели стандартов ISO серий 9000 и 14000, сбалансированная система показателей, концепции «Шесть сигм», «Бережливое производство». Исследования позволяют утверждать, что одним из факторов, способствующих снижению эффективности использования ресурсов, является пренебрежение практикой выявления коренных, глубинных причин нежелательных отклонений в процессах.

В подавляющем большинстве случаев, как показывает практика, расследование допущенных нарушений нормативных требований завершается констатацией возникшего отклонения, указанием причин поверхностного характера и установлением виновных лиц. Истинные же причины, повлекшие нежелательное событие, как правило, остаются в подводной части «айсберга». Для примера можно рассмотреть «шапку» стандартной формы отчетности о случаях брака, отправляемой предприятиями одной из транспортных отраслей в головную организацию.

Перечень колонок отчета свидетельствует, что этот документ нельзя назвать анализом, поскольку в нем имеет место лишь констатация событий, места их происхождения и определение виновного предприятия. Очевидно, головную организацию интересует в итоге последнее – виновные предприятия, что устанавливается, как правило, для возмещения ущерба или наложения иного взыскания.

устранение основных видов потерь на предприятии является ключом бережливого производства

### *Производительность труда и кадровый вопрос*

Истоки бережливого производства кроются, прежде всего, в бережном отношении к самому главному ресурсу любой организации – человеку, даже если речь идет о расследовании причин допущенной им ошибки. Без этого невозможно обеспечить истинную вовлеченность персонала, что в свою очередь не позволяет рассчитывать на полноценный успех любого начинания, в том числе выстраивания потоков ценности в стиле рачительного (ресурсосберегающего) производства.

Одним из основных путей повышения эффективности деятельности ОАО

одним из основных путей повышения эффективности деятельности ОАО «РЖД», как и любой транспортной компании, является увеличение производительности труда

«РЖД», как и любой транспортной компании, является увеличение производительности труда. Предлагая на рынке транспортные услуги железнодорожная корпорация может обеспечивать экономическую прибыль лишь за счет непрерывного совершенствования их качества – ускорения, бесперебойности и безопасности транспортного процесса, сокращения сроков доставки и гарантии сохранности грузов, безотказности работы всех звеньев транспортного конвейера. Особую роль приобретает умение работников постоянно удерживать в поле своих корпоративных интересов потребности и нужды пассажиров, грузоотправителей и грузополучателей (2).

Достижение отраслью высокой экономической эффективности и конкурентоспособности непосредственно зависит от профессионального мастерства персонала, что требует высокого уровня его квалификации. Сегодня развитие рынка транспортных услуг немыслимо без надежного кадрового обеспечения и научной организации труда, подкрепленных эффективным мотивационным комплексом.

### *Мотивационный комплекс персонала*

Корпоративные трансформации российского железнодорожного транспорта с особой остротой выдвигают задачу получения наибольшего эффекта с наименьшими затратами, экономии трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Все это в первую очередь зависят от того, как решаются проблемы снижения издержек ОАО «РЖД», в том числе путем неуклонного повышения производительности труда.

Ключевое решение этой проблемы обусловлено во многом системой оплаты труда персонала и формированием эффективного мотивационного комплекса. Направленность воздействия мотивационного комплекса должна соответствовать основным положениям и целям корпоративного стандарта управления персоналом, Функциональной стратегии развития кадрового потенциала, которые, в свою очередь, развивают базовые положения и принципы общей стратегии деятельности корпорации.

Под мотивационным комплексом персонала следует понимать систему взаимосвязанных методов и инструментов, регулирующих социально-экономические отношения между работниками и организацией и направленных на повышение интенсивности и производительности труда, укрепление приверженности работников организации, повышение качества трудовой жизни, развитие корпоративной культуры и подде-

бережливое производство начинается с бережного отношения к работникам

ржание соответствия корпоративным стандартам (3,4).

Мотивационный комплекс персонала включает в себя инструменты как материального стимулирования, так и нематериального. С началом процессов реформирования российской экономики нематериальное стимулирование было незаслуженно отодвинуто на задний план, а тем временем в ряде случаев оно не только более эффективно, чем поощрения в денежной форме, но и является единственным способом достижения поставленных перед работниками целей. Множество российских компаний, несмотря на ставки заработной платы на уровне или выше рыночных, не смогли обеспечить необходимый уровень производительности труда, так как не прибегали к использованию методов нематериальной мотивации персонала.

***Литература***

1. Вумек Джеймс П., Джонс Дэннел Т. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2006. – 472 с.

2. Канке А.А. Основы логистики: учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошевая. – М.: КНОРУС, 2010. – 576 с.

3. Лукашенков А.М. Мотивационный комплекс персонала как фактор конкурентоспособности на рынке труда // Экономика железных дорог. – 2004. – № 10. –С.64–68.

4. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов. – 5-е изд., доп. – М.: Норма, 2005. – 416 с.

***Elena V. Strekozova***
*Senior Lecturer, Chair of Finance and Credit,*
*Moscow State University of Railway Engineering*

**Current Approaches to Enterprise Management Based on Lean Production**

Abstract

*The article examines the possibility of using the lean production tools as applied to the activities of the RZD OJSC holding company. This aspect relating to the sphere of transport production is particularly urgent at the present stage of modernization of the railway transport.*

***Keywords:*** lean production, resource saving, optimization, non-production losses, railway transport, labour productivity