

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В РЕГИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРАХ СВЯЗИ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Е.В. Гусарова, студент

Е.В. Ветрик, студент

Дальневосточный государственный университет путей сообщения
(Россия, г. Хабаровск)

Аннотация. В статье рассматриваются основные положения концепции «бережливого производства», положительный опыт реализации концепции, и направления её оптимизации применительно к структурным подразделениям ОАО «РЖД».

Ключевые слова: концепция, бережливое производство, мотивация.

Одной из ключевых задач при повышении эффективности отечественного производства в условиях спада темпов развития экономики и ограничения финансирования отечественных предприятий является поиск инструментов и методов совершенствования производственных процессов с целью максимально возможной экономии всех ресурсов предприятия.

Наиболее перспективным решением, направленным на устранение производственных потерь и оптимизацию бизнес-процессов (от этапа разработки продукта, производства и до взаимодействия с поставщиками и клиентами) является внедрение на отечественных предприятиях принципов и методов концепции бережливого производства [1]. Организация бережливого производства предусматривает оптимизацию производственных процессов с максимальной ориентацией на рынок и учетом мотивации каждого работающего.

Сущность концепции «бережливого производства» состоит в том, что она ориентирована на выявление потребностей рынка и создание максимальной ценности для клиента при минимальных затратах ресурсов: материальных средств, человеческих усилий, оборудования, времени, производственных площадей. Указанная концепция основана на фундаменте разнообразных идей об эффективности управления компанией, появившихся ранее и органично интегрирует в себя новые идеи, появляющиеся в настоящее время.

Актуальность внедрения бережливого производства в структурных подразделениях железнодорожного транспорта обуславливается простым принципом – при минимальном использовании ресурсов получить максимальные результаты.

Отправная точка реализации бережливого производства для любой компании на рынке железнодорожных перевозок – это ценность услуги по перевозке грузов и пассажиров, которая может быть определена только конечным потребителем – грузовладельцем или пассажиром. Потребителя интересует, прежде всего, стоимость и качество услуги – срок доставки, сохранность груза, сервис, безопасность, комфорт для пассажиров.

Так, ценность грузовой перевозки создается в процессе определения потребности клиента в перевозке до выгрузки груза на станции назначения. Все действия, которые необходимо совершить, чтобы оказать перевозочную услугу представляют собой поток создания ценности. Но есть среди них такие, которые не создают ценность для потребителя услуг, но вызваны особенностями технологии перевозочного процесса и потребляют производственные ресурсы. Поэтому они являются потерями, например, ожидание погрузки или простои в пути следования, и требуют оптимизации их значения.

Второе понятие бережливого производства – «поток создания ценности». Необходимо четко спроектировать технологический процесс с определением ценности каждого его элемента. Один

из основателей теории менеджмента качества Эдвард Деминг обозначал процессный подход к оптимальному формированию ценностей, как «ломайте барьеры между подразделениями и различными областями управления», подчеркивая тем самым важность ориентации на процесс, на поток создания ценности [2].

Применительно к предприятиям железнодорожного транспорта необходимо регулярно пересматривать деятельность его подразделений с позиций соответствия желаемому конечному результату и обеспечению надежной работы технических средств, организации перевозочного процесса и сопутствующих производственных операций [4].

Третий и очень важный элемент бережливого производства – «потери». Именно борьба с потерями является основой бережливого производства.

Программа бережливого производства развивается в ОАО «РЖД» с 2010 г. Основной стратегией программы является обеспечение инновационного научно-технического и технологического развития отраслевого производства с целью повышения конкурентоспособности и эффективности работы отрасли [5].

В настоящее время (2018 г.) в программе задействовано более 2000 структурных подразделений железнодорожного транспорта.

Развитие бережливого производства в структурных подразделениях РЖД осуществляется по следующим направлениям:

- оптимизации использования производственных ресурсов;
- увеличения производительности труда;
- сокращения продолжительности технологических операций, обеспечивающих перевозочный процесс;
- улучшения условий и охраны труда;
- снижения себестоимости перевозок;
- повышения качества железнодорожных перевозок.

В Хабаровском региональном центре связи программа бережливого производства действует 7 лет (с 2011 года) и ориентирована на упрощение производственных процедур и снижение потерь производственных ресурсов. За этот период реализовано более 500 проектов бережливого производства, а экономический эффект составил более 230 млн. руб. К требованиям системы 5С приведено 2616 рабочих мест, разработан 21 стандарт рабочего места на типовые штатные должности, обучено основам бережливого производства 1502 человека. На постоянной основе в Центре проводятся аудиты эффективности внедрения бережливого производства и системы 5С.

Основные цели реализации направлений программы бережливого производства в региональных центрах связи направлены на следующее:

- снижение трудоемкости производственных операций;
- материалоемкости выполняемых работ;
- минимизации производственных потерь;
- улучшения условий труда.

Несмотря на положительные стороны программы «бережливое производство», существуют конкретные трудности и особенности, которые необходимо преодолеть для создания оптимальной системы. Это:

- отсутствие необходимых знаний о концепции «бережливое производство» и информации о результатах ее внедрения в США, Европе и Азии;
- низкий уровень доверия персонала к системе «бережливое производство»;
- использование руководителями предприятий лишь некоторых элементов системы для получения значительных результатов;
- незначительный объем рекламы об успешных проектах в области бережливого производства на предприятиях.

Наиболее значимой проблемой оптимизации системы, по нашему мнению, является отсутствие мотивации

работников к бережливому производству.

Внедрение системы бережливого производства невозможно без инициативы сотрудников. Только создание ежедневного механизма пошаговой борьбы с потерями с вовлечением тех, кто трудится на предприятиях, позволит внедрить производственную систему по-настоящему. Чтобы добиться этого, персонал необходимо мотивировать.

Никто, кроме самих работников, не знает, как лучше организовать процесс на их рабочих местах. Консультанты в области качества могут только рекомендовать, как это лучше сделать с учетом накопленного мирового опыта, разработанных методик и технологий. Но активное участие работников, специалистов и руководителей различных уровней невозможно без мотивации их поведения. Мероприятия бережливого производства ведут к интенсификации труда, что без соответствующей мотивации может восприниматься негативно.

На железнодорожном транспорте в последние годы наметились определенные сдвиги в этой области. Так, в ОАО «РЖД» утверждены рекомендации по организации дополнительного премирования за результаты внедрения бережливого производства [4]. В рекомендациях рассмотрена одна из важных сторон материального стимулирования тех работников, которые вносят рационализаторские предложения. Размер их

разового премирования напрямую связан с тем экономическим эффектом, который дает внедрение предложения.

Таким образом, для оптимизации процесса бережливого производства в региональных центрах связи необходимо обеспечить системный подход к решению данной проблемы. Это предусматривает, во-первых, определение лидера, способного взять на себя ответственность за внедрение бережливого производства. Он должен обладать не только организационными способностями, но и знаниями в области технологии и экономики производства.

Во-вторых, систематизацию процесса получения работниками необходимых знаний по системе «бережливое производство». В-третьих, повышение мотивации каждого работника предприятия. Для этого сэкономленный в результате внедрения бережливого производства фонд оплаты труда целесообразно использовать не только на стимулирование непосредственных участников программы, но и, частично – на поощрение тех работников, которые начинают повышать свою трудовую активность и интенсивность.

Все это позволит оптимизировать внедрение системы бережливого производства, повысить эффективность деятельности структурных подразделений железнодорожного транспорта, в том числе и региональных центров связи, что, несомненно, отразится и на работе Компании в целом.

Библиографический список

1. Казьмина, И.В., Анализ особенностей внедрения бережливого производства на отечественных предприятиях. Электронный науч.-практ. журнал «Синергия». 2016. - № 2 С. 42-46.: Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osobennostey-vnedreniya-berezhlivogo-proizvodstva-na-otchestvennyh-predpriyatiyah-1>. Дата обращения: 25.02.2018.

2. Чернышова Л. И., Афанасьева Н. А. Организационно-экономические аспекты применения технологий бережливого производства на железнодорожном транспорте // Балтийский экономический журнал. 2014. №2 (12). С. 112-118.

3. Акопян, А. Г. Внедрение бережливого производства в ОАО «РЖД» // Доклад на IV Междунар. науч.-практ. конф. НП «ОПЖТ» «IRIS и Бережливое производство – важные составляющие развития систем менеджмента». Режим доступа: http://www.up-pro.ru/companies/news/iv_mezhdunarodnaja_nauchnoprakticheskaja.html. Дата обращения: 25.02.2018.

4. Митрохин, Ю.В., Алфёров, В.Ю., Лакин, И.К. Внедрение и мотивация бережливого производства на предприятиях ОАО «РЖД», Железнодорожный транспорт

2011 №5 С. 47. Режим доступа: <http://www.zeldortrans-journal.ru/magazine/05-2005/magazin05.htm>. Дата обращения: 25.02.2018.

5. Концепция применения технологий бережливого производства в ОАО «РЖД». УТВ. 28.06. 2010 г. № 11250. Режим доступа: <http://ppt.tatarstan.ru/file/96bf4f1fdb1344f0d632ff8d1f89c8a.pdf>. Дата обращения: 25.02.2018.

OPTIMIZATION OF THE PROGRAM OF COOKING PRODUCTION IN REGIONAL CENTERS OF RAILWAY CONNECTIONS

E.V Gusarova, *student*

E.V. Vetric, *student*

**Far Eastern state transport university
(Russia, Khabarovsk)**

Abstract. The article discusses the main provisions of the concept of "lean production", a positive experience in implementing the concept, and the direction of its optimization in relation to the structural divisions of JSC Russian Railways.

Keywords: concept, lean production, motivation.