

Глава Минпромторга — о новых стандартах и принципах управления предприятием



Каждое предприятие ищет способ увеличить прибыль, параллельно сократив издержки. И государство, безусловно, заинтересовано стимулировать этот процесс, предлагая различные способы оптимизации менеджмента, один из которых — бережливое производство. Это концепция управления предприятием, получившая мировую известность и основанная на методичном устранении потерь на всех этапах производства.

Философия непрерывного совершенствования процесса производства, или «кайдзен», возникла в японской компании Toyota. Постоянное снижение издержек, повышение производительности труда и активное вовлечение в процесс преобразования сотрудников предприятия заинтересовали американцев, которые окрестили японскую технологию термином lean manufacturing, или «бережливое производство».

Сегодня лидеры мировой промышленности уделяют этой концепции все больше внимания. Бережливое производство помогает повысить производительность труда на 30–70%, снизить издержки, сократить время поставок.

За последние 10–15 лет эти идеи и методы были реализованы на крупных отечественных промышленных предприятиях. Среди них — КамАЗ, «Росатом», ГАЗ, «Алмаз-Антей», Объединенная судостроительная корпорация и множество других. Благодаря внедрению новой системы удалось снизить потери и ускорить сборку. Время производственного цикла сократилось минимум на 20%.

Вместе с тем сегодня концепция также включает в себя и работу с потребителями, заказчиками, поставщиками. Это уже не только создание продукции или оказание услуг, но и проектирование, техобслуживание, ремонт, метрологическое обеспечение, логистика, информационные процессы. Используя подходы бережливого производства, можно сократить складские запасы как минимум на треть, снизить издержки, повысить точность поставок, сократить сроки проектирования и подготовки производства.

Дело в том, что в традиционной модели отношений заказчиков и исполнителей преобладают постконтрактные отношения относительно качества, цены и сроков поставок продукции. То есть, как правило, претензии возникают уже по факту случившегося. Однако если применять в контрактах стандарты требований к интегрированной системе менеджмента, то риски поставок товаров низкого качества, роста цен по отношению к указанным в контракте, нарушения сроков выполнения заказов и поставок будут снижены.

Необходимо перенести акценты в работе с поставщиками на предконтрактные отношения, в которых стороны «договариваются на берегу».

Заказчики, установив к поставщикам требования, которые касаются продукции и ее производства, а также требования к системе менеджмента бережливого производства, смогут влиять на качество, цены и временные параметры потоков продукции. Все важные для потребителя характеристики — качество, цена, время выполнения заказов и сроки поставок — становятся объектами управления в рамках контрактов.

Таким образом, бережливое производство должно затрагивать не только «конвейер», но и весь менеджмент организации.

Однако до последнего времени отечественные предприятия применяли бережливое производство, основываясь на научно-популярных книгах и примерах отдельных успешных проектов, где термины и определения зачастую противоречили друг другу, строгих понятий не было. Стало ясно: промышленникам нужны национальные стандарты.

Мы проанализировали и обобщили опыт компаний-лидеров. В результате по инициативе Минпромторга были разработаны базовые национальные стандарты в области бережливого производства. Восемь из них уже опубликованы, в этом году будут готовы еще три.

Одновременно министерство запустило систему добровольной сертификации систем менеджмента бережливого производства «ЛинСерт». С ее помощью руководство предприятий может показать, что использует механизмы снижения потерь и рисков потребителей, а также получить соответствующую государственную поддержку.

Но является ли внедрение стандартов бережливого производства обязательным требованием? Скажу так: мы отдали этот вопрос на решение самих производителей. Уверен, что компании, которые заботятся о своей конкурентоспособности, сами начинают использовать принципы такого производства. Если модернизация на основе системы проведена с умом, то потребность в инвестициях можно снизить на 10–30%.

Положительные результаты сертификации означают, что организации создали инструменты для управления своей эффективностью. Однако, чтобы они заработали, нужны конкретные показатели эффективности и многоступенчатая система контроля.

Для дальнейшего развития стандартизации мы сформируем отраслевые требования к производствам и руководства по построению интегрированных систем менеджмента качества и бережливого производства. На национальном уровне будет создана единая понятийная основа для управления эффективностью на основе интегрированных систем менеджмента качества и бережливого производства через требования и сертификацию. На корпоративном уровне национальные стандарты будут дополнены отраслевой и технологической спецификой. При этом было принято решение сделать акцент на стандартизации именно управленческих аспектов — это инновационный шаг в мировой практике.

По инициативе Минпромторга России подготовлены «Рекомендации по применению бережливого производства в различных отраслях промышленности». Они устанавливают подходы к применению бережливого производства в различных отраслях и разных типах организаций.

Рекомендации, а также вся созданная и развиваемая система стандартов в области бережливого производства являются частью разработки нормативной базы для модернизации промышленности. Стандартизация такого производства открывает также новые возможности для повышения эффективности сложных интегрированных структур, таких как холдинги, концерны и корпорации. Они управляют большими группами дочерних организаций, длинными цепочками поставщиков. Здесь возникает много проблем, связанных с потерями ресурсов, срывами поставок и превышением контрактных цен. Применение механизмов управления, опирающихся на стандарты и руководства по бережливому производству, позволит избавиться от многих таких проблем.

Также планируется применять стандартизацию и сертификацию в структурах управления крупными заказами, в первую очередь — госзаказами. Система менеджмента бережливого производства позволит построить новые управленческие механизмы с хорошим потенциалом и решить ряд сложных вопросов.

Автор — министр промышленности и торговли РФ

Источник: Известия