

# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

*А. Непойранов*

*Томский политехнический университет, г. Томск*

Примером успешной российской практики применения системы бережливого производства является производственная система Росатом (далее – ПСР). Благодаря разработанной и внедрённой уникальной ПСР – эта организация является одним из лидеров глобального мирового рынка ядерных технологий.

На основании публичного годового отчета за 2015 год, по результатам внедрения ПСР, начиная с 2010 года Росатом ежегодно увеличивал экономический эффект своей деятельности с 0,5 до 9,4 млрд. рублей (рис. 1).



*Рис. 1. Экономический эффект по результатам внедрения ПСР, млрд. рублей.*

Концепция ПСР была построена на основе методологии бережливого производства (далее БП). Методология БП включает ряд инструментов, которые также являются неотъемлемой частью ПСР: система 5С, поток создания ценности (картирование), поток единичных изделий, быстрая переналадка, стандартизированная работа, визуальный контроль и производственный контроль. Некоторые из них рассмотрим подробнее.

*Поток создания ценности.* Инструмент предусматривает составление карты, в которой определены шаги выполнения процесса, с соответствующими информационными потоками. Это позволяет визуализиро-

вать процесс с целью выявления проблем и принятия необходимых управленческих решений.

*Поток единичных изделий.* При массовом производстве, как правило, большая часть материалов в производственном процессе проводит 95% времени в ожидании операций, добавляющих ценность, или в виде запасов на складе, что увеличивает время изготовления готовой продукции. Как известно, большинство затрат на качество, являются следствием длительного срока выполнения заказа. Данная методика предполагает, создание потока производства, при котором каждая единица продукции, без ожидания переходит на следующую операцию, через все стадии обработки.

*Стандартизированная работа.* Позволяет измерять потери на стадии производства и внедрять усовершенствование на всех его этапах. Главная идея сводится к тому, чтобы вычислить потери, определить их причины, усовершенствовать и зафиксировать изменения.

ПСР имеет базовый набор принципов и методик, на которые опирается вся управленческая деятельность организации:

- Будь внимателен к требованиям заказчика.
- Решай проблемы на месте их возникновения.
- Встраивай качество в процесс.
- Выстраивай поток создания ценности.
- Будь примером для коллег.

Как любое изменение — внедрение ПСР встретило сопротивление со стороны сотрудников организации. Во многом это сопротивление определялось несовершенством подхода к мотивации персонала и отсутствием системы вовлечения сотрудников в деятельность по совершенствованию производственных процессов. Люди неохотно занимались подачей предложений по улучшению (далее по тексту ППУ), так как не знали, как правильно оформить и подать ППУ; также, за исключением небольшого материального стимулирования, организация, не утруждала себя поиском дополнительной мотивации сотрудников.

Здесь стоит отдать должное руководству организации, они не только не закрыли проект, а наоборот предприняли правильные шаги. Началось плановое обучение сотрудников, причем упор делался на руководителей подразделений и отделов.

Как предприятие мирового масштаба, Росатом, ставит перед собой самые высокие стратегические цели и задачи, что находит отражение в ключевых показателях эффективности корпорации (далее по тексту КПЭ). КПЭ планируются на год вперед и должны быть достигнуты, в силу этого, головной офис компании имеет прямую заинтересованность в максимальной эффективности всех своих дочерних организаций. Гос-

корпорация Росатом подчеркивает значение ПСР в своей деятельности и заинтересованности ею предприятий, созданием материальной системы мотивации. Но, как уже говорилось, внедрение и поддержание ПСР очень сложный и трудоемкий проект. Осознавая это, Госкорпорация оставляет право выбора об участии в ПСР-проекте непосредственно за самой организацией. Сложность заключается в том, что наряду со статусом «ПСР-предприятие», организация получает ряд КПЭ, которые должны обязательно выполняться, в противном случае сокращается финансирование и предприятие теряет данный статус. В свою очередь ПСР – предприятия, декомпозируют цели и методы работы на своих сотрудников, вплоть до каждого работника среднего звена. Это позволяет сотрудникам в полной мере осознавать свою значимость не только на уровне организации, но и объективно оценивать свой вклад в деятельность всей Госкорпорации.

Ежегодный анализ со стороны руководства организации подтверждает повышение эффективности деятельности за счёт внедрения системы ПСР на основе методологии бережливого производства, внедрения ключевых показателей эффективности.

#### **Список информационных источников**

1. Госкорпорация «Росатом» [Электронный ресурс]. - режим доступа: <http://www.rosatom.ru/>10.09.2016.
2. Публичный годовой отчет ГК Росатом\_2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosatom.ru/about/publicchnaya-otchetnost/>10.09.2016.
3. Иванов А.Ю. Реализация стратегии государственной корпорации «Росатом» посредством производственной системы «Росатом». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=2444681917>.09.16.
4. Иванов А.Ю. Комплект инструментов производственной системы «Росатом». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22675175><http://elibrary.ru/item.asp?id=2444617>.09.16.
5. Эффективная система мотивации персонала как основа «бережливого производства»//Стандарты и качество. – 2013.– № 12.– С.82-84.