

неджмента, предметом которого является воздействие на состояние отдельно взятой производственной системы.

**А. Д. Денисов, А. Н. Иванов**  
*ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»*

## **О ПЕРСПЕКТИВАХ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Ситуация в современной России, представляется аналогичной во Японии времен нефтяного кризиса 1973 -74 годов. После периода роста в 2000-2007 г.г. в нашей стране, ситуация в экономике пришла к текущему положению от вброса в нее крупных кредитных денежных средств по низким процентным ставкам в виде нефтедолларов. Подходы, способствующие реанимации устойчивого роста промышленного производства могут быть найдены за счет использования концепции бережливого производства, которую уже с 40-х годов XX века исповедовала компания Toyota. Именно она, по сравнению с другими промышленными предприятиями, в те годы нашла рациональные пути, позволившие при общем снижении объема производства не только не потерять, но и увеличить свою долю на рынке автомобильной промышленности.

Из экономической теории всем прекрасно известна формула прибыли, которая определяет успех предприятия, и определяет его финансовую мощь. Она при максимальной схематизации предельно проста: прибыль есть выручка минус издержки. Чем выше у предприятия прибыль, тем большими финансовыми ресурсами оно располагает для дальнейшего устойчивого роста. В бизнес-сообществе привыкли полагать, что основным способом максимизации прибыли является увеличение выручки, за счет таких основных факторов, как увеличения доли на рынке, открытие новых рынков сбыта, производство новой продукции. При этом минимизация издержек происходит главным образом и возможна от масштабах производства, как это было на заводах Генри Форда-старшего.

После упомянутого нефтяного кризиса, японская автомобильная продукция вышла на мировую арену вторглась активно на рынок США. В настоящее время корпорация Toyota, превзошла по объему выпуска автомобилей завод-гигант GM. («Дженерал моторс» объявил, что в 2008 году реализовала 8 млн. 355 тыс. 947 автомобилей, а флагман японского, а теперь и мирового автопрома Toyota удалось продать около 8 млн. 972 тыс. машин). Возникает вопрос, как за полвека, в стране, которая имела разрушенную промышленность, смогла опередить в промышленной гонке на автопроме страну, которая из войны извлекла максимально возможную экономическую выгоду?

Здесь есть целый ряд причин, но большую часть их можно определить исследовать, используя концепцию бережливое производство. С нашей точки

зрения, данный подход может быть адаптирован и использован в российской промышленности.

Говоря об истории вопроса, отметим, что отцом-основателем Бережливого производства считается Тайити Оно, начавший работу в Toyota Motor Corporation в 1943 году, интегрируя лучший мировой опыт. В середине 1950-х годов он начал выстраивать особую систему организации производства, названную Производственная система Тойоты или Toyota Production System (TPS). Система Тойоты стала известна в западной интерпретации как Lean production, Lean manufacturing, Lean. Значительный вклад в развитие теории Бережливого производства внес соратник и помощник Тайити Оно - Сигео Синго. Идеи бережливого производства были высказаны еще Генри Фордом-старшим, но они не были восприняты бизнесом, поскольку значительно опережали время. Крупнейшие мировые компании успешно используют опыт Тойоты: Alcoa, Boeing (США) и многие другие. Первым распространителем философии Кайдзен (Иероглиф переводится с японского дословно - Совершенствоваться непрерывно) во всем мире стал Масааки Имаи. Его первая книга «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний» издана в 1986 году и переведена на 20 языков. Известная на Западе книга Дж. Вумека и Д. Джонса «Бережливое производство» впервые появилась в переводе в России в 2004 году.

Система бережливого менеджмента, зародившаяся в производстве, в основных чертах описана Рудольфом Штайнером. Рудольф Штайнер в трудах по экономике назвал это ассоциативным типом экономики. Его ученик Бернард Ливухуд - автор эволюционной теории развития организации показал, что система бережливого менеджмента - это эволюционная модель развития организации, не имеющая отраслевых ограничений, следующая за фазой массового производства и потребления.

В России пионером бережливого производства стал Стив Бриалт, который в 2003 году впервые провел открытый семинар для слушателей в Москве. В 2006 году появились специализированные программы обучения и внедрений для сервисных компаний, а в 2008 - для строительной отрасли. С 2006 года использованию бережливого производства содействуют Российские Лин Форумы, которые проводит Центр Оргпром – один из ведущих российских провайдеров услуг по освоению Лин.

По данным исследования Института комплексных стратегических исследований (ИКСИ) о распространении Бережливого производства в России в 2006 году из 700 опрошенных российских промышленных предприятий обрабатывающей отрасли 32% использовали японский опыт. Первыми предприятиями, которые много раньше применили Лин, являются Горьковский автомобильный завод (Группа «ГАЗ»), ВАЗ, КАМАЗ, Русал, ЕвразХолдинг, Еврохим, ВСМП-ОАВИСМА, ОАО «КУМЗ», Северосталь-авто и др. В 1999 году в Псковской области была создана сеть «Аптека для бережливых», в которых приоритет имеет клиент.

Дж. Вумек и Д. Джонс излагают суть бережливого производства в виде пяти принципов:

Первый – определить ценность конкретного продукта.

Второй – определить поток создания ценности для этого продукта.

Третий – обеспечить непрерывное течение потока создания ценности продукта.

Четвертый – позволить потребителю вытягивать продукт. Вытягивающее производство (продукция «вытягивается» со стороны заказчика, а не навязывается производителем)

Пятый – стремиться к совершенству. Кайдзен (kaizen) – непрерывное совершенствование производства. Гемба «кайдзен» – непрерывное совершенствование по месту создания дополнительной стоимости.

Для обеспечения второго пункта сложилась методика работы Just in time - Точно вовремя. Ее Тайити Оно разработал по аналогии с американским супермаркетом. На примере супермаркета мы решили рассмотреть первое звено технологической цепочки как нечто вроде магазина. Последующий технологический процесс (потребитель) обращается к предыдущему процессу (супермаркет), чтобы получить необходимые детали (товар) в нужное время и в нужном количестве. Предыдущий процесс немедленно производит новые детали взамен отправленных потребителю (пополняет полки). Мы надеялись, что такая схема поможет нам приблизиться к нашей цели – организации принципа «точно вовремя». В 1953 г. эту систему применили в механическом цехе на головном предприятии Тойота.

Чтобы радикально увеличить добавочную стоимость у потребителя нужно уменьшить семь видов потерь из-за:

- перепроизводства товаров, когда спрос на них еще не возник;
- ожидания следующей производственной стадии;
- ненужной транспортировки материалов;
- лишних этапов обработки, требующихся из-за недостатка оборудования или несовершенства проекта;
- наличия любых, кроме минимально необходимых, запасов;
- ненужного перемещения людей в ходе работы (в поисках деталей, инструментов и пр.);
- производства дефектов.

Применение принципов концепции бережливого производства в России, возможно, на наш взгляд, по следующим направлениям, открывающим новые перспективы:

1. Сдерживание роста себестоимости продукции. Необходимо понимать, что покупатель выбирает по цене, и тот же уровень прибыли можно получить, при меньших издержках за счет меньших потерь, и меньшей итоговой цене на рынке.

2. Сокращение сроков создания продукта. Если от инженерно-конструкторской идеи до запуска в производство будет проходить не год, а полгода, то это позволит увеличить как минимум на полгода жизненный цикл данного вида продукта.

3. Развитие клиентоориентированного маркетинга, выявлять потребности детально, с учетом развития потребностей клиента. Затраты на доработку с учетом требований потребителя вполне могут окупиться в итоге за счет повышения добавленной стоимости, и позитивно отразиться на репутации изготовителя. Именно потребитель и есть судья последней инстанции на рынке. Интерпретируя этот тезис к автопрому можно утверждать, что рациональнее произвести один качественно лучший клиентоориентированный автомобиль, нежели две с недостаточным учетом потребностей клиента.

4. Нужно постоянно оценивать: покупать или производить. Нет смысла как в советские времена добиваться абсолютной производственной автономии, поскольку рынки больше не изолированы. Заслуживает внимание применение системы аутсорсинга и субконтрактинга. При выборе способа производства, необходимо оценить их целесообразность, имея в виду минимизацию себестоимости.

5. Экономию стоит проводить не на качестве продукции, а на количестве потерь. В концепции бережливого производства экономия должна быть целенаправленна на развитие. Так, например, при ситуации сокращения персонала, должны реально создаваться условия для того, чтобы в этом конкретном случае работник мог выполнять всю возложенную на него работу, не в ущерб качеству продукции. Помимо низкой цены, клиенту нужно на конкурентном рынке получить продукт, максимально удовлетворяющие его потребительские ожидания.

Все эти изменения должны сопровождаться постоянным увеличением автономизации (термин Тайити Оно, означает не просто автоматизацию, как замену ручного труда машинным, а рациональную автоматизацию, то есть замену целенаправленную исключительно на принесение ценностной стоимости) производства и непрерывным повышением уровня квалификации персонала. Только в таких условиях, в постоянном следовании философии Кайдзен (Совершенствоваться непрерывно) возможны плоды от внедрения концептуальных идей бережливого производства.

**В.В. Ефремовских, А.В. Антонова**

*ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»*

## **АТТЕСТАЦИЯ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Аттестация специалистов в Российских организациях проводится с 1974 года и является одним из факторов повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Она мотивирует сотрудников к повышению квалификации и производительности труда, повышает ответственность и дисциплину среди руководителей различных уровней управления. В огромном количестве литературы, посвященной вопросам управления персоналом, понятия оценка и атте-