

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ – НАИБОЛЕЕ ЭКОНОМИЧНЫЙ СПОСОБ СОКРАЩЕНИЯ ПОТЕРЬ

Афтанюк В.В.<sup>1</sup>, Ваганов А.И.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Одесская государственная академия строительства и архитектуры, г. Одесса*

<sup>2</sup> *ГП «Одесская железная дорога», г. Одесса*

Для решения задач обеспечения высокого качества, сокращения потерь в ОАО «РЖД» под руководством Департамента технической политики с 2006 г. ведутся работы по внедрению корпоративной интегрированной системы менеджмента качества (КИ СМК), основными принципами которой являются процессный подход, системный подход к управлению, лидерство руководителя, ориентация на потребителя, деятельность, ориентирования на стратегию, непрерывное совершенствование деятельности компании, вовлеченность всех работников, принятие решений на основе достоверной информации, взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками, бережливое производство. Особое место в КИ СМК занимает принцип бережливого производства [1,2].

В основу принципа бережливого производства положен опыт разработки и внедрения производственной системы менеджмента японской компании Toyota.

Сейчас бережливое производство (Lean Production) – это широкая управленческая концепция, направленная на устранение потерь и оптимизацию бизнес – процессов.

В основе концепции лежит оптимизация процессов путем их ранжирования по признакам, определяемым понятием «Муда». Под этим понятием подразумевают процессы, которые не приносят добавочной ценности потребителям или уменьшают ее.

Выделяют [2,4] до семи видов таких процессов:

Процессы, ведущие к перепроизводству.

Процессы ожидания.

Процессы лишней транспортировки.

Процессы излишней обработки.

Процессы, приводящие к избытку запасов.

Процессы, содержащие лишние движения.

Процессы, создающие дефект.

Ключевым понятием бережливого производства является «ценность» - в каждом технологическом процессе надо определить, что является его ценностью. В работе железной дороги это удовлетворение потребностей в перевозках пассажиров и грузов при соблюдении требований безопасности движения, охраны труда и ресурсосбережения.

Основу бережливого производства составляет работа по устранению потерь в каждом технологическом процессе, во всех видах деятельности. Процесс рассматривается как временная ось операций, движения материала и потоков информации, составляется карта процесса от начала и до конца, при этом обнаруживается значительное число потерь – обычно их больше, чем действий, добавляющих ценность [3,5].

Однако, выявить потери – не значит избавиться от них. Самое трудное - разработать систематический метод их постоянного выявления и устранения. Единичный случай ликвидации потерь может дать ощутимые результаты, но лишь регулярное непрерывное совершенствование позволит добиться улучшения в масштабе всего предприятия.

Отправная точка непрерывного совершенствования – это стандартизация. Внедрение стандартизированных процедур и процессов – важнейшее условие устойчивой эффективности. Лишь при наличии стабильного процесса можно приступить к непрерывному творческому совершенствованию. Разработка стандартов начинается на ранней стадии внедрения бережливого производства и продолжается в ходе развития и совершенствования бережливых операций.

Создание стандартизированных процессов опирается на определение, наглядность и последовательное применение методов, дающих наилучший результат. Пока не выработаны стандарты для какой-либо операции, заниматься ее совершенствованием невозможно. Необходимо принимать во внимание, что стандартизация – не комплект документации, который требует подготовки и тщательного контроля. Это средство обеспечения эффективной и стабильной работы и основа устойчивости процесса. Без стандартизации такие инструменты, как шесть сигм и иные современные методы снижения вариации, бесполезны.

Разработка стандартизированной работы – это первый шаг [1,2]. Он не только позволяет определить стандартный способ выполнения операции, но и предлагает процесс анализа, в ходе которого выявляются потери. После того, как стандарт разработан, а операторы обучены надо регулярно проверять, соблюдаются ли стандарты, а если нет, то почему.

## **Выводы**

Учитывая опыт ОАО «РЖД» по внедрению проекта «Бережливое производство», которое началось в 2010 году, начиная внедрять бережливое производство, необходимо решить, на чем, в первую очередь, сконцентрировать усилия, используя все уровни четырехкомпонентной модели Toyota – философия, процесс, сотрудники и партнеры [2]:

1. Философия: Можно начать с собрания высшего руководства и выработать четкую концепцию превращения компании в бережливое производство.

2. Процесс. Можно начать с внедрения бережливого производства через создание связанных потоков создания ценности.

3. Сотрудники. Можно начать с обучения людей новому образу мышления – философии бережливого производства, - и таким образом дать толчок преобразованию культуры.

4. Решение проблем. Можно обучить людей методологии решения проблем, дать им возможность собираться вместе и разбирать реальные ситуации.

Т.е. внедрение бережливого производства необходимо осуществлять в рамках проектного подхода: определить основные направления и цели проекта, организационную структуру, полномочия и ответственность участников проекта.

Польза от этого проекта будет значительная – реализация проекта «Бережливое производство» на РЖД на начальном этапе снизила количество отказов технических средств и случаев производственного травматизма только в ремонтно - локомотивном комплексе на 22 и 18% соответственно.

## **Summary**

**The paper is dedicated to poignant issues of fuel and energy resources saving in all branches of railway transport domain. It emphasizes the low level of implementation of energy management standards of, quality management systems, lean production, that slowdowns adoption of energy-efficient technologies.**

### *Литература*

1. Митрохин Ю.В. , Алферов В.Ю., Лакин И.К. Внедрение и мотивация бережливого производства на предприятиях ОАО «РЖД» //Железнодорожный транспорт. - 2011 - № 5. – с. 46 – 49.
2. Лайкер Дж. Практика дао Тойота: Руководитель по внедрению принципов менеджмента Тойота: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota. – М.: Альпина Паблицерз, 2009. – 584с.
3. Тимофеева Л., Бородай Р. Розвиток технічного регулювання у галузі залізничного транспорту України // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2010 - № 4. – с. 34 – 38.
4. Баринов В., Елиферов В. Использование стандартов на системы менеджмента качества – путь к управлению эффективностью // Стандарты и качества. – 2011. - № 8. – с. 58-63.
5. Сиченко В.Г., Ткаченко О.П. Управління якістю продукції на залізничному транспорті України. – К.: Транспорт України. – К.: Транспорт України. – 2006. – 576 с.