

СУБП. Часть 1

Общая информация

Коррекция №18-БН от 02.11.25

ВНИМАНИЕ:

- А. Настоящий документ разработан на основе документа «СУ».
- В. Настоящий документ выполнен в соответствии с требованиями документа «Нормы разработки документов».

1. Термины и определения.

- 1.1. БП – бизнес-процесс.
- 1.2. КТД – конструкторско-технологическая документация.
- 1.3. ЛП – логика планирования.
- 1.4. ПСП – производственная система предприятия.
- 1.5. СОТ – система организации труда.
- 1.6. СУ – стратегическое управление.
- 1.7. СУБП – система управление бережливым производством.
- 1.8. ЦЗ – целевые значения.

2. Цель.

- 2.1. Создать условия для стабильной работы компании в соответствии ее стратегическими интересами, путем изготовления и реализации продукции, представляющей ценность для рынка.

3. Содержание.

- 3.1. Условия, необходимые для *бережливого* производства.
- 3.2. *Бережливость* в производственном процессе.
- 3.3. Выводы.

4. Условия, необходимые для бережливого производства.

Глобальная экономика развивается стремительно. Слова «*бережливое производство*», «*лин продакшн*», «*канбан*», «*5S*», «*кайдзен*», «*затраты*», «*DAO Toyota*», кажется, не слышал только ленивый. Слышать-то слышали, но на этом все заканчивалось. Если где-то что-то и внедрялось, то только частично. Основная масса бизнеса не знает об этом ничего, а сам факт комплексного внедрения вряд ли, где можно найти.

С другой стороны, существует масса прекрасных разработок, очень доступно объясняющих, *что* необходимо сделать для достижения поставленной цели. Более того, создано немало международных стандартов (ISO), буквально разжевывающие все необходимые действия. Все эти разработки дают ответ на вопрос *что*, но *бережливого производства* как не было, так и нет.

Конкурентоспособность продукции каждого предприятия зависит от того, насколько она ценна рынку. Рынок же определяет ее тремя основными показателями.

- Качество.
- Справедливая цена.
- Точно вовремя.

Если сказать коротко, то производство может считаться *бережливым*, когда там выполняются эти требования. Чтобы их выполнить, логика подсказывает – необходимо решать две задачи.

- Задача первая – обеспечить постоянное снижение затрат.
- Задача вторая – встроить качество в сам процесс изготовления продукта.

Теперь остается выяснить, как их решить и сделать производство *бережливым*.

5. Бережливость в производственном процессе.

Разрабатывая любой производственный процесс необходимо подготовить ответы на вопросы что, сколько, когда и как. Если три первых вопроса относятся к процессу планирования, то последний к изготовлению. Получается, что необходимо предусмотреть два этапа работ:

- Этап первый - планирование.
- Этап второй - изготовление.

Чтобы процесс стал *бережливым*, вышеперечисленные две задачи должны быть решены в процессе работы. Если вопрос с качеством продукта возможно решать на втором этапе работ, то думать о путях снижения затрат необходимо с самого начала – с планирования.

Планирование. Несмотря на то, что оно влияет на снижение затрат не на прямую, а косвенно, непонимание этого может создать серьезные проблемы. Возможные ошибки либо увеличат затраты (продукция невостребованная), либо, наоборот, потребитель не получит желаемого. И то, и другое снижает уровень бережливости.

Чтобы такое исключить, очень важно понять, о каком периоде планирования должна идти речь, о суточном, месячном или годовом. Суточный план зависит от месячного, месячный от годового, годовой от стратегического. Выходит, что постоянная работа по снижению затрат должна начинать с момента разработки стратегического плана, а завершаться разработкой месячного плана.

Известно, что трудоемкость изготовления продукции у каждого вида своя. Так, если для производства одного вида достаточно несколько минут, то для другого несколько лет. Поэтому и стратегический период для каждого свой. Если для одного вида достаточно несколько лет, то другому несколько десятков лет.

Процесс *бережливого* планирования очень непростой, но всевозможные пути его решения можно найти в бизнес-литературе. Другое дело, что их надо искать, понимать и, что самое главное, самостоятельно дорабатывать. Документ «Логика планирования (ЛП)» позволит любому выполнить эту работу для своего бизнеса.

Изготовление. Здесь, в отличие от планирования, все на порядок сложнее. Сначала вроде бы просто, доступно и логично. Порядок разработки конструкции продукта и технологии его изготовления давно подробно описан и стандартизован. Единая логика этих стандартов позволяет каждому предприятию разрабатывать свою конструкторско-технологическую документацию (КТД) достаточно высокого уровня качества.

Проблемы начинаются с момента, когда разработки попадают в цеха завода. Логика этих работ никогда и нигде не была систематизирована. Поэтому, как организовать ее, каждое предприятие решало, да и сейчас продолжает решать на основе своего опыта. Описание того, *что* необходимо делать, зависит от уровня компетенции руководства или конкретных исполнителей. В каждом предприятии существуют свои профессионалы, которые знают не только, *что* необходимо делать, но и *как* это осуществить. Они своеобразные *звезды* предприятия.

Проблема в том, что само понятие *бережливость* каждая *звезда* понимает по-своему. Торговец, блестяще реализующий продукцию, далеко не всегда предоставляет точные прогнозы производству. Бригада, работающая эффективно без каких-либо простоев и производящая максимально возможное количество какой-то детали для одного изделия, вряд ли обращает внимание на количество выпуска других деталей для этого же изделия, но другими бригадами. Логист, всегда вовремя обеспечивая производство сырьем, и, зная грехи каждого поставщика, стремится заполнить склады запасами, значительно превышающими их потребность. Финансист, строго контролируя расходы предприятия, редко обращает внимание на необходимость оплат в нестандартных ситуациях.

Получается, что этап работы, на котором происходит перевоплощение продукции из чертежей в материальный объект, остался без внимания.

СУБП. Общая информация

Как быть? Необходимо разработать производственную систему предприятия (ПСП), показать ее применение при операционной работе, логика которых позволит каждому предприятию перевести свое производство на *бережливый* режим работы.

Ситуация, случившаяся однажды в спорте, подтвердила это. В каждой национальной футбольной команде есть *звезды*, а кто-то из них просто мирового масштаба. Когда однажды собрали сборную команду мира из *звезд* и она проиграла одной из национальных, стало понятно - *звезды* — это прекрасно, но без системы нет успеха.

6. Выводы.

6.1. СУБП – это бережливость производства, создающаяся на каждом его этапе.

- Этап планирования.
- Этап изготовления.

6.2. СУБП – это разработки ЛП и ПСП, описывающие, *что* обеспечивает бережливость, а СОТ, содержащая массу БП, раскрывающая, *как* все это осуществить, являются составными частями СУБП

6.3. СУБП – это система, связывающая все процессы управления так, чтобы изменение одних не только показывало необходимость изменения других, но и предлагало бы варианты этих изменений.

6.4. СУБП – эта логика действий, позволяющая предприятию иметь возможность выбора путей предоставления ценности своим клиентам (качество, срок, цена).

6.5. СУБП подходят для любого бизнес-сообщества потому, что ее логика позволяет каждому предприятию достигать ЦЗ, вводя свои исходные данные