

УДК 658  
ББК 65.291.801

М.Н. Потрывайло

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Производственная среда — это совокупность условий, в которых выполняется работа. Автором рассмотрена возможность применения инструментов и принципов производственной системы «Тойота», или Toyota Production System (TPS). Особенность TPS заключается в минимализме — минимум запасов, минимум потерь, минимум усилий, но максимум результатов и заботы о рабочем. Для российских предприятий сегодня очень важно сформировать такую систему обслуживания оборудования, при которой оно бы использовалось предельно эффективно.

*Ключевые слова:* производственная среда, «Тойота», стандарт, ИСО, кайдзен.

M.N. Potryvaylo

## PRODUCTION ENVIRONMENT AT ORGANIZATION

Production environment is an aggregate of conditions in which work is performed. The author studies a possibility to apply instruments and principles of Toyota Production System (TPS), which is characterized by minimalism, namely, minimum stock, losses and efforts, but maximum efficiency and concern for the employee. Nowadays it's very important for Russian enterprises to form a technical maintenance system which would provide maximum efficiency in using their equipment.

*Keywords:* production environment, Toyota, standard, ISO, kaizen.

В современных социально-экономических условиях компаниям как никогда необходимы примеры эффективных подходов к организации деятельности. Безусловно, существует огромное количество подобных теорий и концепций. Но большинство их авторов солидарны во мнении, что организация деятельности компании должна быть приведена в соответствие с международными стандартами. Одним из наиболее популярных стандартов является международный стандарт качества (ISO).

Согласно МС ИСО, производственная среда — это совокупность условий, в которых выполняется работа. Это комбинация человеческого и физического факторов, методы творческой работы и возможности более полного вовлечения работников с целью реализации их потенциала. Обязательны правила техники безопасности, размещение рабочих мест, социальное взаимодействие, средства обслуживания персонала, температура, влажность, освещение, санитарные условия и т.д. Должна быть и систематизированная деятельность по освоению определенных управленческих подходов руководителем и персоналом.

Можно отметить, что относительно управления производственной средой стандарт дает информацию только о том, что должно быть сделано, но не указывает, каким образом. Поэтому автором будет рассмотрена возможность эффективного управления производственной средой предприятия в соответствии с международными стандартами качества с применением инструментов и принципов производственной системы «Тойота», или Toyota Production System (далее — TPS).

Компания «Тойота» — общепризнанный мировой лидер в одной из самых трудоемких и сложных отраслей — в производстве автомобилей. Эффективность ее производственной системы доказана неоднократно. «Тойота» сумела стать ведущим игроком на одном из самых конкурентных мировых рынков, обойдя настоящих гигантов, таких как «Форд» и «Дженерал Моторс». Около 50% всей продукции корпорации «Тойота» произведено не в Японии. Мировая практика внедрения TPS в различных областях деятельности — от автомобилестроения до медицины и банковского дела — говорит об универсальности методов системы. Конкурентные преимущества «Тойоты» состоят в скорости, гибкости, эффективности и минимальных издержках при высочайшем стабильном качестве.

Особенность TPS заключается в минимализме — минимум запасов, минимум потерь, минимум усилий, но максимум заботы о рабочем. Саморазвивающаяся система постоянных улучшений — философия кайдзен — дает эффект, который может быть оценен позицией номер один компании «Тойота» в мировом рейтинге предприятий автомобильной промышленности.

Для компании одним из главных принципов успешного функционирования в рыночных условиях является ориентация на удовлетворение потребностей клиента. Производственная система должна быть направлена на выстраивание отношений по принципу «поставщик-клиент» во всех сферах производственной деятельности. Потребителя не интересует, сколько раз поднимается и опускается изделие при производстве. С точки зрения клиента, это ненужные действия, так как они не способствуют увеличению ценности продукта. Если применяется принцип ценообразования «цена продажи = прибыль + себестоимость», потребитель вынужден оплачивать все издержки. Такой принцип был характерен, например, для электроэнергетики России до проведения реформы, когда все необходимые затраты были включены в фиксированные тарифы на электрическую и тепловую энергию. При современной ситуации (высокая конкуренция, финансовый кризис и т.д.) построение производственных отношений по принципу «поставщик-клиент» просто необходимо и должно привести к повышению качества продукции и снижению затрат. Для решения проблем и устранения потерь в производственной системе TPS используется кайдзен (непрерывное совершенствование производства).

Кайдзен не означает лишь «делать лучше», это понятие также подразумевает достижение таких конкретных целей, как устранение потерь (времени, денег, материалов, усилий), повышение качества услуг, взаимоотношений, развитие сотрудников, снижение издержек на производство, содержание запасов. Кайдзен не требует больших материальных затрат. Кайдзен апеллирует прежде всего к операционному уровню, т.е. речь идет в первую очередь об улучшениях на производстве в сложившейся ситуации. Задача кайдзен — оптимизировать и улучшить то, что имеется сейчас — любые издержки, которые можно идентифицировать на уровне цеха, рабочего места. Это стратегия совершенствования, ориентированная на потребителя. Она исходит из того, что любые действия компании должны в конечном счете вести к повышению уровня удовлетворенности клиента. Вообще говоря, кайдзен — это небольшие, малозатратные усовершенствования в результате постоянных усилий. Эта стратегия делает упор прежде всего на челове-

ческий фактор, а не на инновации, что очень важно именно в настоящее время в условиях финансового кризиса.

Японские специалисты, изучавшие российские предприятия в середине 90-х гг. прошлого века, в своем отчете отмечали, что при проведении капитального ремонта и должном уходе даже за существующим производственным оборудованием можно повысить его функциональность и точность на 20–30%, однако предприятий, которые это делают, практически нет. И никаких признаков того, что за истекшие годы здесь что-то существенно изменилось, не наблюдается. Поэтому для российских предприятий сегодня очень важно сформировать такую систему обслуживания оборудования, при которой оно бы использовалось предельно эффективно. А применение стабильных воспроизводимых методов работы позволяет сделать результат более предсказуемым, повышает сложность работы и делает выход продукции более равномерным.

### Информация об авторе

*Потрывайло Михаил Николаевич* — аспирант, кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: pmnpmn@mail.ru.

### Author

*Potryvaylo Mikhail Nikolaevich* — post-graduate student, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: pmnpmn@mail.ru.