

А. С. Добрецкий

(выпускник)

Сибирско-американский факультет менеджмента

Байкальской международной бизнес-школы

Иркутского государственного университета

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СМК С
ПРИМЕНЕНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ И ПРИНЦИПОВ
ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО
«ИРКУТСККАБЕЛЬ»**

В рыночной экономике огромное внимание уделяется проблемам качества. Серьезная конкурентная борьба, как на национальных, так и

на мировых рынках обусловила разработку программ повышения качества. В научных исследованиях и в практике возникла необходимость выработки объективных показателей для оценки способностей фирм производить продукцию с необходимыми качественными характеристиками. Эти характеристики подтверждаются сертификатом соответствия на продукцию. Однако со временем для поддержания своего конкурентного статуса организациям уже было недостаточно доказательств того, что организованный ими процесс производства продукции способен обеспечить оговоренный уровень качества. При внедрении СМК и поддержании ее в рабочем состоянии необходимо применение принципов проектного управления, позволяющего реализовывать любую деятельность как проект.

Проектное управление в ОАО «Иркутсккабель» начало внедряться в 2008 г. Всего с 2008 года была завершена работа по 16 проектам, хотя некоторые были начаты еще до 2008 года. Средний общий годовой экономический эффект от реализованных проектов составляет порядка 7 406 000 руб. На данный момент на предприятии реализуется 17 проектов охватывающих практически все сферы деятельности предприятия. Из цифр, представленных выше, видно что проектное управление дает плоды в виде достаточно большого экономического эффекта, но как тот или иной проект влияет на систему менеджмента качества, реализованную на предприятии, до сих пор не было подробно изучено. Именно поэтому автором уделяется особое внимание именно этому вопросу, то есть совершенствованию СМК через проектное управление. В частности данный вопрос будет рассмотрен на примере проекта «внутрицеховая логистика».

Данный проект разработан с целью снижения производственных затрат, а также времени на выполнение производственных операций, за счет создания единой логистической системы в цехах ОАО «Иркутсккабель». В ходе анализа существующей производственной системы, а также системы транспортировки материальных ценностей в цехах, был обнаружен ряд проблем, решение которых позволит, одновременно, повысить производительность труда, а также сократить время, затрачиваемое на некоторые операции в цехах. Среди основных проблем проекта «Внутрицеховая логистика» можно выделить следующие (по состоянию на январь 2008 г.):

1. Невозможность использования погрузчиков, грузовиков и тракторов в производственных корпусах с новыми полами.
2. Ненормированные запасы материалов в цехах и на складах ОЗ.
3. Низкий КПД использования кранов в цехах.
4. Транспортный поток не оптимизирован в плане затрат средств и времени.
5. Потери времени между производственными стадиями

Используя принципы бережливого производства и также современные методы управления, было выделено несколько направлений, которые позволят минимизировать потери времени и денежных средств на внутрицеховой транспортировке. Таким образом, основными направлениями снижения затрат по проекту являются:

1. Модернизация транспортной системы.
2. Организация перемещения материалов, полуфабрикатов с помощью кранов.
3. Внедрение принципов «вытягивания» в производстве с помощью карточек «Канбан».
4. Выстраивание потока создания ценности.
5. Регламентирование транспортных и логистических операций в цехах.
6. Внедрение визуальных средств в производстве для управления кранами и техникой, а также для упрощения работ.
7. Организация новой системы вывоза производственных отходов.

Можно также отметить, что основной проблемой проекта является неоптимальная организация грузопотоков в цехах, а также применение более дорогих средств транспортировке при возможности использования более дешевых традиционных средств. Там где можно применить краны и не использовать погрузчики, применяют именно погрузчики. Полезное же время использования кранов на предприятии составляет от 30 % до 70 % от возможного, а остальное — это потери. Можно также отметить нескоординированное хранение материалов в цехах, постоянные изменения мест складирования на внутрицеховых площадках, что часто приводит к хаосу и запутыванию транспортных систем. Таким образом, можно обнаружить все виды потерь на предприятии. Проект «Внутрицеховая логистика» будет направлен на устранение следующих потерь:

1. Потери запасов. Большое количество запасов на предприятии требуют специальных, часто разрозненных мест для хранения материалов, из-за их избытка могут возникать проблемы с установленными сроками хранения, а перемещения материалов с места на место также генерирует потери транспортировки.
2. Потери движений. Из-за неоптимальной организации кладовщиков, погрузчиков и крановщиков, а также избыточных запасов, возникают действия, которые можно сократить в разы, применив методы кайдзен для борьбы с потерями.
3. Потери обработки. Отсутствие средств визуализации и сигнализации, создает потери связанные с ожиданием материалов на оборудовании и лишние действия, которые приходится предпринимать рабочим, чтобы получить материалы в обработку.

4. Потери транспортировки. Лишние перемещения погрузочной техники, связанных с неполной загрузкой кранов, и неэффективной организацией перемещений, каждый месяц генерируют дополнительные издержки на аренду транспорта.

Основную цель проекта можно сформулировать как устранение любых потерь связанных с перемещением материалов и полуфабрикатов в цехах, за счет выстраивания беспрерывного выровненного потока в производстве.

Среди основных задач проекта можно выделить следующие:

1. Разработка и внедрение альтернативных путей перемещения, и устранение противотоков в перемещении материалов, полуфабрикатов и ГП.

2. Оптимальное использование кранов, исключая потери связанные с долговременными простоями.

3. Ввод в эксплуатацию альтернативных компактных транспортных средств и механизмов, позволяющих упростить процесс перемещения и снизить транспортные расходы.

4. Создание складов материалов, максимально приближенных к производству, что позволит устранить лишние перемещения.

5. Создание средств визуализации в работе транспорта, которые будут содействовать более быстрой и эффективной работе в производственных цехах, а также устранят потери связанные с ожиданием.

6. Определение и хранение обоснованных запасов материалов. Хранение разумного количества материалов, согласованного с производственными планами.

7. Внедрение элементов канбан на некоторых материалах и полуфабрикатах для организации выровненного потока материалов, полуфабрикатов между производственными стадиями.

8. Создание новых специальностей.

Проект «Внутризаводская логистика» можно разбить на 4 стадий:

1. Планирование проекта (январь — декабрь 2008 г.). Включает сбор информации о текущих средствах и схемах перемещения грузов. Определение загрузки основных транспортных средств и потерь, связанных с транспортировкой и простоем транспорта. На основе данных производится выработка стратегии по всем 9 направлениям, предложенным выше, будь то оптимизация перемещений или упрощение процедур учёта и выдачи материалов. По выработанной стратегии составляются планы мероприятий по устранению потерь и созданию потока в производстве.

2. Внедрение (февраль 2008 — октябрь 2012 г.). Внедрение проекта можно разделить на 2 стадии: тестовое внедрение и основное внедрение проекта

3. Контроль (январь 2008 — октябрь 2012 г.). Контроль и координация действий по всем мероприятиям проекта со стороны руководства.

4. Завершение (октябрь 2012 — декабрь 2012 г.). Подведение итогов по реализации всех составляющих проекта, расчет экономического эффекта (фактического) от мероприятий проекта.

Использование управления проектами является простым, понятным и логичным инструментом в процессе развития и совершенствования действующей системы менеджмента качества. Применение принципов проектного управления позволит управлять деятельностью предприятия в долгосрочной перспективе.