

© Котляр Е. В., Пушкарева Е. М., 2020

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассматриваются вопросы управления проектами, описывается система канбан, история ее создания, основные принципы, способы применения в производственных и непроизводственных компаниях, приводятся примеры компаний, использующих данный метод управления проектами

Ключевые слова: управление проектами, система канбан, бережливое производство

В настоящее большое количество компаний сталкиваются с необходимостью систематизации бизнес-процессов. Своевременное выполнение большого списка задач требует внедрения системы управления задачами на разных уровнях. Для этого применяются различные методы визуализации процесса работы, которые позволяют наглядно представить объем работы, одним из таких методов является канбан.

«Канбан — система организации производства и снабжения, позволяющая реализовать принцип «точно в срок». Слово «канбан», в переводе с японского, означает «рекламный щит, вывеска» [1]. Данная система берет свое начало в Японии. Существует две версии возникновения данного метода. Согласно первой, в 1940-е годы каждый мастер своего участка в компании Тойота прикреплял записки с задачами для своих подчиненных на специальную доску, также делали мастера других участков, прикрепляя задачи на ту же доску. Еще одна версия возникновения системы — инженер Тойоты, Тайичи Оно, посещая один из супермаркетов заметил, что товары появляются на полках не тогда, когда это удобно поставщику, а в момент их подхода к концу. Это позволяло супермаркетам обеспечить работу «точно в срок». Он так вдохновился слаженной работой всех

отделов супермаркета, что вскоре предложил внедрить схожую систему в Тойоте. В 1959 году компания начала проводить эксперименты с применением системы канбан на производстве. Увидев положительные результаты, к 1962 году был запущен процесс перевода всего производства на данный принцип работы.

В настоящее время, в компании Тойота данная система применяется следующим образом — создается годовой план сбыта автомобилей, на его основе формируются ежемесячные и оперативные планы продаж. Исходя из этого, на производстве составляют среднесуточный план выпуска деталей в каждом цехе. Все эти показатели фиксируются с помощью специальных карточек. Главная карточка несет в себе информацию о количестве готовых автомобилей, которое необходимо произвести. Затем создаются карточки по каждому цеху (производства колёс, стекол запчастей и т.д.) с необходимым количеством единиц на данный момент времени. При подходе готовых единиц к концу, выпускаются новые карточки, с указанным числом новых необходимых деталей. К каждой детали так же прикрепляется карточка со всей необходимой информацией, которую нельзя отделять от детали.

На данный момент, система канбан нашла свое применение не только в автомобильной отрасли или других производственных компаниях. Система активно применяется в банках, IT-сервисах, интернет-магазинах и т.д. Компании создают визуальную доску, чаще всего электронную, которую разбивают на необходимые этапы, например «планируется, выполняется и сделано». Далее располагается задача и перемещается из столбца в столбец, согласно ее стадии развития.

Применимо к локализации производства, система канбан имеет ряд преимуществ. Локализация производства процесс трудоемкий, требующий участия большого числа сотрудников, начиная от юристов, занимающихся урегулированием правовых вопросов при заключении договора о сотрудничестве с иностранной компанией, заканчивая инженерами производства. Чтобы реализовать такой масштабный проект, необходима система управления бизнес-процессами. Внедрение системы канбан позволит руководителю наглядно видеть, на каком этапе находится реализация проекта, где возникают сложности и требуются дополнительные ресурсы. Система канбан имеет ряд принципов, которые способствуют значительному повышению производительности, как отдельно взятых сотрудников, так и компании в целом. В разных источниках количество принципов варьируется, мы выделили основные из них.

Первым и одним из основных принципов, является визуализация. В случае с непроизводственными компаниями, визуализация также осуществляется с помощью карточек, но с единственным отличием — на них фиксируется не количество деталей, которые необходимо произвести, а задачи каждого сотрудника и срок их выполнения. Это решает множество проблем, поскольку объем интеллектуального труда порой сложно оценить, пока он не приобретет материальные свойства. Например, идеи маркетолога или разработки IT-специалиста сложно измеримы, благодаря визуализации, канбан помогает наглядно представить объем работы, выполненной сотрудником.

Следующий принцип — ограниченное количество задач на этапе. Так, количество карточек на одном этапе строго регламентировано. С помощью данного принципа становится видно, когда в потоке операций возникает «затор», который оперативно устраняется. Это позволяет оптимизировать время выполнения задачи и ее перехода от одного исполнителя к другому.

Третий принцип — непрерывность. Задачи выполняются в порядке приоритета, или по-другому, класса обслуживания. Задачи делятся на классы исходя из того, насколько отклонение от сроков выполнения задачи влияет на издержки,

которые понесет компания. Традиционно, все задачи делятся на 4 класса:

Ускоренный класс — проблему нужно решать срочно, иначе можно понести значительные расходы. В такой ситуации выполнение остальных задач прекращается, на время выполнения приоритетной задачи.

Класс с фиксированной датой — стоимость задержки резко возрастает после определенного периода. Например, с 1 января всем организациям необходимо установить онлайн-кассы. До 1 января отклонение от сроков выполнения задачи не приносит дополнительные издержки, но после 1 января фирма рискует получить штраф.

Стандартный класс — стоимость отсрочки растет пропорционально времени. Например, когда от количества дней просрочки зависит размер неустойки.

Нематериальный класс — задачи, которые не приносят явной прибыли, стоимость задержки растет медленно [3].

Закрывающий принцип — постоянное улучшение. Данная концепция появилась в Японии и получила известность под названием «кайзен». Ее смысл заключается в постоянном анализе производственного процесса и поиске путей повышения производительности [2]. Таким образом, организация не останавливается на достигнутом, а постоянно оптимизирует свои бизнес-процессы.

Метод канбан, зародившийся в компании Тойота, успешно применяется компаниями по всему миру. Его используют такие именитые компании, как Microsoft, среди российских компаний можно выделить Альфа-Банк, Head Hunter, Додо Пицца.

Подводя итог всему вышесказанному, система канбан позволяет организациям оптимизировать свои бизнес-процессы. С ее помощью задачи становятся наглядными, что способствует повышению производительности сотрудников и организации в целом, а также снижению издержек. ■

1. Дэвид Андерсон Канбан. Альтернативный путь в Agile / Андерсон Дэвид – М.: Манн, 2010. – 216 с.

2. Имаи Массааки Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / Массааки Имаи – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 274 с.

3. Майк Барроуз Канбан. Взгляд изнутри / Барроуз Майк – М.: Манн, 2016. – 321 с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Дэвид Андерсон Канбан. Альтернативный путь в Agile / Андерсон Дэвид – М.: Манн, 2010. – 216 с.

Имаи Массааки Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / Массааки Имаи – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 274 с.

Майк Барроуз Канбан. Взгляд изнутри / Барроуз Майк – М.: Манн, 2016. – 321 с.

Kanban project management system

© **Kotlyar E., Pushkareva E., 2019**

This article discusses project management issues, describes the kanban system, its creation history, basic

principles, methods of application in production and non-production companies, provides examples of companies using this project management method

Keywords: Project management, kanban system, lean manufacturing
