



Таджикистан: Укрепление экспортной конкурентоспособности малых и средних предприятий текстильной и швейной отрасли и повышения потенциала институтов поддержки торговли

Отчёт миссии подготовил

Др.Раджеш Бхеда, *Международный консультант по улучшению производительности, МТЦ*

Генеральный Директор, «*Rajesh Bheda Consulting*»

*Душанбе,
Май 2015г.*

Введение

Цели проекта

Основное внимание в проекте уделяется на повышение экспортной конкурентоспособности в текстильной и швейной отрасли Таджикистана, оказанием секторальной поддержки малым и средним предприятиям и соответствующим институтам поддержки торговли, а также путем поддержки соответствующих заинтересованных сторон в принятии стратегического подхода в развитии отрасли.

Одним из главных ожидаемых результатов является следующее:

"Малые и средние предприятия текстильной и швейной отрасли более конкурентоспособны и имеют доступ к новым рынкам"

Подход, использованный во время миссии

Подход

Общий подход, заключался в том, чтобы получить информацию до миссии от потенциальных участников организации через национальных консультантов, подготовить национальных консультантов для оказания соответствующей поддержки, а также провести мероприятия по «Кайдзен» на двух предприятиях, чтобы обеспечить практический опыт реализации «Кайдзен» и принципов «Бережливости». Ожидается, что данные мероприятия послужат примером о применимости принципов «Бережливости» и вдохновит представителей предприятий наблюдателей применить эти принципы у себя на предприятиях.

Тренинг «Улучшение производительности по методологии Кайдзен» в Душанбе

Данное мероприятие прошло в швейной фабрике ООО «Ёкут-2000» с 28 по 30 апреля 2015г. Представители трёх швейных предприятий участвовали как наблюдатели.

Задачи мероприятия

1. Раскрыть для участников мероприятия принципы «Бережливости» и «Кайдзен»
2. Предоставить возможность применить принципы, изученные практически на производстве под руководством международного консультанта

Предоставить возможность получить результаты от внедрения принципов «бережливости» на фабрике по повышению производительности, улучшению качества, сокращения времени затрачиваемого на производство. Участники получили возможность внедрения принципов «Бережливости» на производстве. Они определили затраты, которые имеются в операционных линиях и на фабрике.



Затраты (отходы), определенные со стороны команды

- Чрезмерная маркировка, может быть уменьшена (переработка)
- Чрезмерное движение (бригадир делает много движений в операционной линии)
- Операторы ждут бригадира, чтобы она обеспечила их материалами одежды (Ожидание)
- Обработка дефектов, приводящая к дополнительной и пустой тратой времени операторов, а также отходы материалов (Дефекты + Движение)
- Панели для отрезки не совпадают, это ведет к дефектам (Дефекты)
- Большое складирование (Инвентаризация)



Определение затрат, Нужно вырезать больше ткани со стороны операторов



Определение затрат – Переобработка



График времени цикла и времени такта

Таблица ежедневного выпуска готовой продукции

Часы	План	Факт	Замечания	Помощь
8-9	1			
9-10	2			
10-11	3			
11-12	4			
12-14	5			
14-15	6			
15-16	7			
16-17	8			
Итого:				

График почасового производства

Таблица ежедневного выпуска готовой продукции

Смена	План	Факт	Замечания	Помощь
Первая				
Вторая				
Третья				
Четвер				
Пятая				
Шестая				

График недельного производства



Сессия для представителей предприятий наблюдателей



Разработка таблицы времени такта



Поздравление рабочего состава пилотной линии

На основании определения затрат (отходов) (Muda), была проанализирована планировка фабрики. Далее была разработана улучшенная планировка и представлена. Пилотная линия была перерастановлена с помощью концепции времени такт и повышения производительности. Размещение операторов в производственной линии также было изменено для улучшения производственного процесса. Размер передаваемого пучка материалов также был снижен, чтобы сократить время производства.

Результаты, полученные от внедрения «Кайдзен»

После внедрения «Кайдзен» были получены отличные результаты, которые приведены в таблице ниже. Фабрика достигла улучшения производительности на 25% в 4-ый день и на 33.33% в 5-ый день. Нужно поздравить всех участников, а также администрацию и операторов принимающего предприятия. Было организована поздравительная сессия на фабрике, на которой международный консультант поздравил всех операторов пилотной линии вручив им сувениры.

Area	До Кайдзен	Цель Кайдзен	Полученные результаты	Улучшение
Выпуск продукции/ Линия/ 8 часов	120 (15 шт. в час)	160 (20 шт. в час)	150 в 4-ый день 160 в 5-ый денб	25% 33.33%
Рабочая сила	35			

Производительность	3.42	4.57	4.57 в 5-ый день	33.33%
Уровень дефекта	15%	Снизился	Снизился	
НЗП (работа в процессе)	250	Снижение на 50%	Меньше 150	40%

Дальнейшие планы действий

- Рассмотреть возможность изменения планировки и осуществить как можно больше, чтобы уменьшить поперечное движение и транспортировку
- Провести хронометражи для определения времени цикла для всех операций и постоянных моделей, чтобы разработать график времени такта и времени цикла
- Показать почасовое производство и информацию о дефектах
- Расстановите линию на основе операций/операторов сбалансировав по времени такта
- Улучшите обслуживание машин (петлевой машины)
- Оцените все методы и улучшите навыки операторов и сократите время, затрачиваемое на операции
- Улучшите аккуратность кроя. Купите программное обеспечение и систему САПР



Визит в швейное предприятие «Мафтуна» с целью оказания содействия в внедрении полученного опыта во время тренинга по «Кайдзен»

Визит начался с обзором предприятия. Предприятие расположено в чистом подвальном помещении нового здания. Закройный цех просторный имеет стеллажи для хранения материалов. На производственном цеху две швейные линии, в одной работают 3 оператора в бригаде и шьют брюки, в другой 8 операторов шьют костюмы (для школьной формы). Фабрика работает с школами на заказ. В настоящее время предприятие производит около 10 костюмов и 12 брюк в день. Участники от компании были очень заинтересованы, чтобы увидеть, как все предоставленное во время мероприятия по «Кайдзен» на швейной фабрике «Ёкут-2000» может быть использовано и применено в их небольшой фабрике.

После обзора фабрики, дискуссии и наблюдений, международный консультант оказал содействие команде фабрики в определении времени цикла работы некоторых операторов. Это было сделано с целью разработки графика времени такта для того чтобы определить возможности по заказам, сбалансирование нагрузки работы и выявить потенциал для улучшения. На основе графиков времени цикла и времени такта стало ясно, что бригады из 8 операторов может производить 36 костюмов в день по сравнению текущего объема производства 10 костюмов. С использованием принципов «бережливости», которому были обучены представители фабрики, а также с созданием непрерывного производства фабрика сможет производить больше, тем самым улучшить конкурентоспособность.

Директор фабрики и команда были очень довольны с этим открытием в результате применения принципов «бережливости» изученных во время тренинга от Др.Бхеды и рекомендации предоставленных на фабрике. Владелец фабрики считает, что с таким улучшением он может нанять больше операторов и повысить объем производства.

Также прошла детальная дискуссия об улучшении качества одежды. Были предоставлены следующие рекомендации:

- Улучшение отделки поясов брюк
- Как сделать так чтобы подкладка костюмов хорошо сбалансировалась с верхней частью
- Коррекция лекала подкладки
- Улучшение отделки центра внутренней части
- Отделка рукавов костюмов

Др.Бхеда также поговорил со всеми операторами фабрики о возможных улучшениях и показал видео из практики лучших фабрик. У владельца предприятия есть план по постройке новой фабрики. Визит также был полезен для рассмотрения плана новой фабрики со стороны Др.Бхеды. Международный консультант посоветовал отложить покупку определенного капиталоемкого оборудования, которое не нужно на первом этапе проекта. Очень важно, чтобы проект был поэтапным и владение на продукции вкладывались мудро. Руководство фабрики и его команда очень мотивированы и имеет потенциал, чтобы построить успешный бизнес. Они нуждаются в поддержке с дальнейшими консультациями, чтобы осуществить запланированное.

