ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 59018— 2020

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Руководство по применению требований ГОСТ Р 56404 в цепи поставок

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН Обществом с ограниченной ответственностью «Центр «Приоритет» (ООО «Центр «Приоритет») совместно с рабочей группой в составе:

- Акционерное общество «Объединенная судостроительная корпорация» (АО «ОСК»);
- Акционерное общество «ЛОМО» (АО «ЛОМО»);
- Иркутский авиационный завод — филиал публичного акционерного общества «Корпорация «ИРКУТ» (ПАО «Корпорация «ИРКУТ»);
- Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Группа ГАЗ» (ООО «Управляющая компания «Группа ГАЗ»);
- Акционерное общество «Центральное конструкторское бюро «Коралл» (АО «ЦКБ «Коралл»);
- Акционерное общество «Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин» (АО «ЦКБ МТ «Рубин»)

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 076 «Системы менеджмента»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 3 сентября 2020 г. № 627-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, оформление, 2020

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Нормативные ссылки 1
3 Термины, определения и сокращения 1
4 Общие положения 2
5 Модель применения системы менеджмента бережливого производства в цепи поставок 2
6 Рекомендации по реализации модели применения системы менеджмента бережливого производства в цепи поставок 3

Введение

Настоящий стандарт разработан на основе накопленного опыта повышения эффективности деятельности в цепях поставок с учетом лучшей мировой практики применения бережливого производства.

Настоящий стандарт разработан для применения в любых цепях поставок для повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности на основе системы менеджмента бережливого производства.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Руководство по применению требований ГОСТ Р 56404 в цепи поставок

Lean production. Guidance for the use of GOST R 56404 requirements in supply chain

Дата введения — 2021—08—01

1 Область применения

Настоящий стандарт содержит рекомендации по разработке и применению системы менеджмента бережливого производства (СМБП) в цепях поставок на основе требований ГОСТ Р 56404 в целях:

- повышения эффективности цепи поставок с точки зрения своевременности поставок, снижения затрат и улучшения качества;
- обеспечения единообразия подходов к разработке и применению СМБП в цепях поставок.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р 56020 Бережливое производство. Основные положения и словарь

ГОСТ Р 56404 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента

ГОСТ Р ИСО 9000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

ГОСТ Р ИСО 31000 Менеджмент риска. Принципы и руководство

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодному информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты» за текущий год. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана недатированная ссылка, то рекомендуется использовать действующую версию этого стандарта с учетом всех внесенных в данную версию изменений. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, то рекомендуется использовать версию этого стандарта с указанным выше годом утверждения (принятия). Если после утверждения настоящего стандарта в ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это положение рекомендуется применять без учета данного изменения. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, рекомендуется применять в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины, определения и сокращения

3.1 В настоящем стандарте применены термины по ГОСТ Р 56020, ГОСТ Р ИСО 9000, ГОСТ Р ИСО 31000.

3.2 В настоящем стандарте использованы следующие сокращения:

KPI (Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности;

БП — бережливое производство;

ПС — производственная система;

ПСЦ — поток создания ценности;

СМБП — система менеджмента бережливого производства.

Издание официальное

4 Общие положения

4.1 В традиционной модели отношений потребителей и поставщиков действия в отношении качества, стоимости и сроков поставок продукции предусматриваются в основном после заключения контрактов, при этом такая модель не позволяет снижать риски поставок продукции несоответствующего качества и не в срок, завышения стоимости продукции по отношению к указанной в контракте.

Механизм взаимодействия потребителей и поставщиков, включающий инструменты аудитов СМБП и одобрения поставщиков до заключения контрактов, позволяет потребителю получить высокие гарантии поставок продукции точно вовремя, необходимого качества на протяжении всего времени выполнения контракта, при этом постоянно улучшать результаты и снижать себестоимость продукции.

Примечание — В ряде отраслей промышленности данный механизм реализован в области менеджмента качества.

4.2 Потребители через установление к поставщикам требований, касающихся продукции, систем процессов и СМБП, получают возможность влиять на качество, стоимость, временные параметры поставок продукции.

Стандарты, устанавливающие требования к СМБП, носят компромиссный характер в конфликте интересов управляющей стороны (потребитель, генеральный подрядчик) и объекта управления (поставщик, субподрядчик). Данные стандарты представляют основу для регулирования контрактных отношений и являются универсальными для всех объектов управления, но могут быть уточнены и дополнены в контрактах.

Это позволяет, сохраняя автономность и ответственность поставщика за результаты, получать потребителю дополнительную информацию о процессах производства и проектирования поставщика.

4.3 Возможности потребителей ограничены автономностью, хозяйственной самостоятельностью поставщиков, субподрядчиков. Управление осуществляется в рамках контрактного (договорного) права через предусмотренные процедуры и требования:

- к продукции: качество, стоимость, сроки выполнения контрактов и поставок, их точность;
- процессам: «встроенное» качество, синхронизация и взаимодействие процессов в виде ПСЦ;
- СМБП в части обеспечения управляемости процессов.

Данный подход позволяет существенно расширить возможности механизмов управления эффективностью, фактически делая комплекс характеристик полным с точки зрения поставщиков и потребителей (заказчиков).

Требования включают условия соответствия принципам БП, поточную организацию процессов, управление системой процессов через параметры ПСЦ, такие как, например, время цикла, время такта, уровень запасов в «супермаркетах», применение системы канбан, системы точно вовремя, а также требования к совершенствованию систем процессов и постоянной их адаптации к меняющемуся потоку заказов.

5 Модель применения системы менеджмента бережливого производства в цепи поставок

5.1 Повышение эффективности цепи поставок зависит от того, насколько эффективно выстроены взаимоотношения с каждым из поставщиков. Управленческим элементом взаимоотношений является совокупность требований к качеству, стоимости, срокам поставок, к СМБП, мониторингу и аудитам их выполнения и корректирующие действия.

5.2 При управлении цепями поставок могут быть использованы различные инструменты повышения эффективности цепи поставок:

- применение дополнительных требований потребителей;
- аудиты разных сторон (самой организации, потребителя, независимой третьей стороны);
- создание специальных структурных подразделений для развития поставщиков;
- техническое содействие поставщику;
- системы оценок поставщиков;
- совместные (командные) методы работы поставщика и потребителя;
- использование информационных систем для обмена данными;
- обучение и обмен опытом (поставщик-потребитель, поставщик-поставщик).

5.3 Для обеспечения эффективности цепи поставок управляющей стороне (потребителю) в первую очередь необходимо сформировать комплекс требований к своим поставщикам и обеспечить, по возможности, их развертывание по цепи поставок, а именно: требования к продукции, требования к процессам, требования к СМБП.

5.4 Выделяют три группы требований к продукции:

- требования к качеству продукции;
- требования к временным характеристикам (требования к своевременности, ритмичности, пунктуальности и объемам поставок, размерам поставляемых партий, требования к логистике в цепи поставок),
- требования к стоимостным параметрам продукции, поставкам в целом и развертывание требований по всей цепи поставок, а также динамика снижения стоимости продукции при долгосрочном сотрудничестве.

5.5 Специфические требования к процессам следует выражать как в виде требований к значениям показателей каждого из них, так и показателей всей системы процессов:

- длительность производственного цикла;
- коэффициент эффективности производственного цикла;
- общая эффективность использования оборудования;
- степень выравненности и синхронизации процессов;
- точность планирования и выполнения плана;
- характеристики качества процессов.

5.6 Требования к системам менеджмента поставщиков устанавливаются на базе ГОСТ Р 56404 и ГОСТ Р ИСО 9001, либо других стандартов, принятых в отрасли промышленности.

При разработке специфических требований к поставщикам необходимо основываться на положениях политики и модели СМБП организации-потребителя. Специфические требования потребителя целесообразно структурировать по этапам жизненного цикла и по типам поставщиков.

5.7 В каждой группе требований к продукции целесообразно отдельно выделить управление стоимостью продукции и процессов на всех этапах жизненного цикла продукции/услуги с акцентом на этапы проектирования. В итоге потребитель должен сформировать систему требований, выполнение которых в цепи поставок должно обеспечить конкурентоспособность продукции/услуги и самих организаций-участников.

5.8 Система требований должна быть основана на базе моделей системы менеджмента, описанных в документах по стандартизации, набор требований, например, в виде перечня методов и инструментов БП, недостаточно. Требования целесообразно оформлять в виде приложений к контрактам/договорам на поставку закупаемой продукции.

5.9 Организациям-потребителям рекомендуется определить:

- политику и цели в области БП;
- мотивацию организаций в цепи поставок к снижению потерь в ней;
- систему управления знаниями и подготовки персонала в области БП;
- методики, руководства по реализации требований к СМБП;
- модель преобразования цепи поставок в соответствии с принципами БП.

6 Рекомендации по реализации модели применения системы менеджмента бережливого производства в цепи поставок

6.1 Задача организаций-поставщиков — разработать собственные СМБП и преобразовать ПС в соответствии с ГОСТ Р 56404, учитывая требования организаций-потребителей. Потребителю следует включать представителей поставщиков входить в состав межфункциональных команд потребителя на этапах планирования проектов и проектирования продукции и процессов, что позволит обеспечить заданные стоимостные и качественные характеристики создаваемой продукции, повысить эффективность цепи поставок, снизить риски ее участников.

6.2 Каждая организация-потребитель может использовать механизм управления эффективностью цепи поставок при реализации программ по снижению издержек и повышению конкурентоспособности для улучшения стоимостных (себестоимость, цена) и временных (точно вовремя, скорость выполнения заказа) параметров поставок.

Такое направление деятельности в организации, согласованное с другими (например, менеджмент качества и инжиниринг), требует разработки модели управления стоимостью для конкретной цепи поставок, ее описания, формализации в виде стандартов организации, методик, требований к поставщикам. При этом необходимая основа такой работы заложена в национальных стандартах серии «Бережливое производство» и системе добровольной сертификации.

6.3 Для производителей сложной продукции, характеризующейся значительной долей закупаемых компонентов и материалов, важна долговременная устойчивость выстраиваемых цепей поставок.

Для сохранения стабильности цепи поставок необходима лояльность поставщика к действиям по снижению цен в соответствии с прогнозом рыночной ценовой динамики.

6.4 В отношениях «заказчик — исполнитель» (в том числе государственный заказчик) особое внимание следует уделять возможности сокращения потенциальных потерь, оказания влияния на эффективность исполнителя, стоимость его продукции/услуг и своевременность выполнения заказов.

В отношениях «заказчик — исполнитель» управляющей стороне (например, генеральному подрядчику) необходимо управлять отношениями как с субподрядчиками посредством контрактов, так и отношениями субподрядчиков между собой. При этом в отличие от отношений «потребитель — поставщик», где потребитель покупает готовую продукцию, в отношениях «заказчик — исполнитель», как правило, взаимодействие охватывает полный жизненный цикл создания и изготовления продукции.

В системе управления заказами дополнительными объектами регулирования становятся отношения между субподрядчиками, касающиеся правил и процедур передачи результатов работ от одного этапа к другому в рамках жизненного цикла продукции.

В механизмах управления эффективностью выполнения заказов целесообразно предусмотреть заказчиком разработку руководства, устанавливающего влияние СМБП на финансово-экономические параметры заказов (стоимость, цена, прибыль), а также временные параметры.

Основу требований в данном случае могут составлять:

- гарантии разработок в срок путем соблюдения требований и аудитов СМБП;
- соответствие продукции и процессов требованиям к качеству;
- пунктуальность поставок;
- снижающиеся условия ценовой политики путем соблюдения требований к СМБП.

Могут быть разработаны руководства, устанавливающие модель бережливого жизненного цикла, в которых определены правила горизонтальных взаимоотношений между субподрядчиками на принципах «поставщик — потребитель», включая правила передачи-приемки результатов деятельности, направленные на согласование всей совокупности характеристик на выходах предыдущих процессов с входами последующих, в том числе по времени и синхронизации, а также использование единой терминологии на разных этапах жизненного цикла.

Между организациями, осуществляющими проектирование продукции, и организациями-производителями могут быть установлены четкие и понятные процедуры передачи и приемки технической документации. Роль разработчиков правил таких переходных процессов могут взять на себя заказчики и генеральные исполнители (подрядчики).

6.5 В отношениях «поставщик — потребитель» целесообразно предусматривать правила разделения экономических эффектов между сторонами на основе взаимовыгодных отношений (постепенное снижение себестоимости и, соответственно, цены продукции взамен на гарантии долгосрочного сотрудничества).

УДК 658.5.011:006.354 ОКС 03.120.10

Ключевые слова: бережливое производство, система менеджмента, поток создания ценности, цепь поставок, заинтересованные стороны

БЗ 10—2020

Редактор *Е.А. Моисеева*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *И.А. Королева*
Компьютерная верстка *Л.А. Круговой*

Сдано в набор 04.09.2020. Подписано в печать 10.09.2020. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 0,93. Уч.-изд. л. 0,70.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» для комплектования Федерального информационного фонда стандартов, 117418 Москва, Нахимовский пр-т д. 31. к. 2.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru