

## КОНЦЕПЦИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Зминко Елена Сергеевна,  
магистрант, Самарский университет, Россия, г. Самара*

**Аннотация.** В статье рассматривается процессный подход к управлению предприятием, обосновывается необходимость перехода на инновационные концепции управления качеством и эффективностью. Представлена модель менеджмента бережливого производства. Рассмотрены основные принципы данной концепции. Проведен анализ внедрения концепции бережливого производства на территории России. Описаны проблемы, с которыми сталкиваются предприятия и предложены варианты их решения, с целью увеличения предприятий, использующих концепцию Lean Production на территории России.

**Ключевые слова:** менеджмент, инновации, конкуренция, концепция бережливого производства, стратегическое управление.

## THE CONCEPT OF LEAN PRODUCTION IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

*Zminco Elena,  
master student, Samara University, Russia, Samara*

**Annotation.** The article discusses the process approach to enterprise management, justifies the need for a transition to innovative concepts of quality and efficiency management. A lean manufacturing management model is presented. The basic principles of this concept are considered. The analysis of the implementation of the concept of lean manufacturing in Russia. The problems that enterprises face and proposals for solutions are described in order to increase enterprises using the Lean Production concept in Russia.

**Keywords:** management, innovation, competition, the concept of lean manufacturing, strategic management.

Для современной экономики характерно увеличение числа участников рынка и усиление конкуренции, что является следствием процессов глобализации. На уровне отдельного предприятия возникает задача повышения конкурентоспособности и эффективности его функционирования, не уменьшая при этом качества услуг. Такая задача может быть решена за счет использования инновационных технологий управления бизнес-процессами.

В настоящее время мировая практика управления предприятиями показывает, что наиболее эффективным является процессный подход. Современные концепции менеджмента, использующие данный подход, представлены такими управленческими технологиями как «всеобщее управление качеством» (Total Quality Management); «производство точно в срок» (Just in Time Management); «бережливое производство» (Lean Production) и рядом других. Эти технологии позволяют: постоянно повышать удовлетворенность потребителей, акционеров и других заинтересованных сторон; повышать результативность и эффективность бизнес-процессов; упростить организационную структуру; улучшить процессы менеджмента; быстро и гибко реагировать на изменение внешней среды.

В жесткой конкурентной борьбе формирование функциональных стратегий предприятия необходимо проводить с учетом создания условий для эффективной реализации общей конкурентной стратегии.

Создание, производство и вывод на рынок инновационного продукта может кардинальным образом усилить позиции предприятия в конкретной среде. Однако выпуск продуктовой инновации на предприятии невозможен с использованием имеющегося оборудования, а также применяемых в традиционном производстве методов организации труда. Динамичное развитие рыночных отношений в современной экономике ориентирует субъекты предпринимательства на инновационные подходы к управлению качеством и эффективностью.

Это означает, что перед менеджментом предприятия возникает задача разработки и внедрения организационных (концепция бе-

режливое производство, гибкая автоматизация и т.д.) и управленческих инноваций (всеобщее управление качеством, производство точно в срок и т.д.), связанных с созданием новых организационно-производственных структур и новых методов управления производством.

Концепция БП может содействовать организациям в повышении их конкурентоспособности и эффективности бизнеса, предлагая комплекс методов и инструментов по всем направлениям деятельности, позволяющий производить товары и оказывать услуги в минимальные сроки и минимальными затратами с требуемым потребителем качеством.

Система менеджмента процессов организации на основе принципов бережливого производства включает организационную структуру, процессы, ресурсы, процедуры, методы и инструменты (рис. 1).

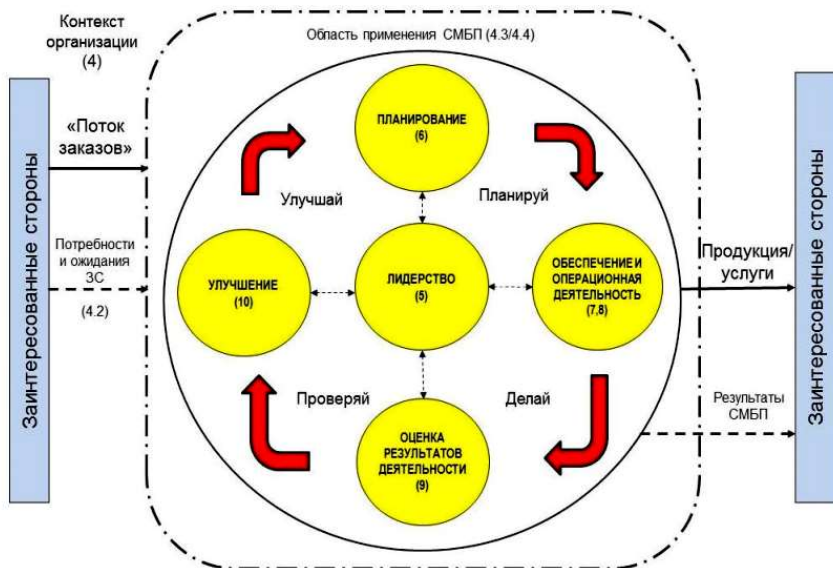


Рис. 1. Модель менеджмента бережливого производства

В рассматриваемой модели концепция бережливого производства представляет ядро механизма реализации стратегии с учетом контекста организации.

Основными принципами БП являются:

– Ориентация на создание ценности для потребителя – понимание ценности, с точки зрения потребителя и других заинтересованных сторон, позволяет руководителям всех уровней правильно организовать деятельность организации (правило: «Думай как заказчик»).

– Организация потока создания ценности для потребителя – это является универсальным способом повышения эффективности деятельности организации. Повышению эффективности способствует организация цепочки создания ценности, включающей поставщиков всех уровней, а также потребителей продукции организации.

– Постоянное улучшение – целью постоянного улучшения (непрерывного совершенствования) всех аспектов деятельности организации является увеличение ценности для потребителя, улучшение потока создания ценности, сокращение потерь.

– Вытягивание – это такая организация процессов, при которой поставщик производит ровно столько, сколько требуется потребителю, и только тогда, когда требуется. Основа вытягивания – оперативный обмен информацией и долгосрочные партнерские отношения между потребителями и поставщиками.

– Сокращение потерь – это основа улучшения потока создания ценности и снижения затрат. Маржинальная прибыль организации определяется как разница между ценой продукции и себестоимостью. При этом цена продукции формируется рынком, а не организацией. Повышение маржинальной прибыли достигается посредством устранения/минимизации потерь, а также посредством создания дополнительной ценности для потребителя.

– Визуализация и прозрачность – управление процессами организации осуществляется таким образом, чтобы все участники процесса могли проследить весь процесс создания ценности и имели необходимую информацию о нем. Это позволяет быстро обнаруживать несоответствия, обеспечивать выполнение стандартов, прозрачность ролей и ответственности работников.

– Соблюдение стандартов – неукоснительное соблюдение положений стандартов, регламентов, инструкций и других обязательных документов является необходимым условием функционирования и постоянного улучшения процессов организации. При выявлении недостатков и/или возможностей их улучшения работники должны следовать указаниям, изложенным в действующих документах до принятия изменений в установленном порядке.

Стоит отметить, что в то время как такие страны, как США, Япония и Германия активно используют новые концепции для организации управления производством, среди отечественных предприятий наблюдается малая активность во внедрении современных технологий. Согласно опросу за 2018 год, в котором респондентами выступало более 700 предприятий, только треть опрошенных занимаются модернизацией производства.

Нельзя сказать, что данная концепция не получила своего развития в России. За последние 10–15 лет эти идеи и методы были реализованы на крупных отечественных промышленных предприятиях. Среди них – КамАЗ, «Росатом», ГАЗ, «Алмаз-Антей», Объединенная судостроительная корпорация и множество других. Благодаря внедрению новой системы удалось снизить потери и ускорить сборку. Время производственного цикла сократилось минимум на 20%.

Однако в России успех бережливой производственной системы пока мал (в 2018 году только 32% компаний внедрили или пытались внедрить принципы бережливого производства).



Рис. 2. Модернизация производственных систем на отечественных предприятиях.

Необходимо разобраться в проблемах, которые мешают развитию концепции бережливого производства в России. Можно выделить ряд внешних и внутренних факторов, ограничивающих её внедрение.

Главным внешним фактором является недостаток информации о применении концепции бережливого производства на предприятиях. Сдвигами по решению этого недостатка в России являются ежегодно проводимые Lean-форумы и Lean-школы, главная миссия которых – обмен опытом непрерывного совершенствования и развития производственных систем.

Те предприятия, которые применяли бережливое производство, основывались на научно-популярных книгах и примерах отдельных успешных проектов, где термины и определения зачастую противоречили друг другу, строгие понятия отсутствовали, так же и как инструкции. Решением данной проблемы стало введение национальных стандартов. В Федеральном агентстве по техническому регули-

рованию и метрологии (Росстандарт) каждый год издаются приказы об утверждении национальных стандартов в области бережливого производства (ГОСТ).

Одновременно министерство запустило систему добровольной сертификации систем менеджмента бережливого производства «ЛинСерт». С ее помощью руководство предприятий может показать, что использует механизмы снижения потерь и рисков потребителей, а также получить соответствующую государственную поддержку. Данная система добровольной сертификации позволяет предприятиям, которые уже успешно внедрили инструменты бережливого производства, получить сертификат на систему менеджмента бережливого производства в качестве признания результатов данных организаций в стремлении и умении повышать эффективность производства.

Главным внутренним фактором является отказ руководства компании внедрять новые технологии в работу ПС. С одной стороны это связано с нежеланием вносить изменения, а с другой – отказ вследствие ожидания быстрого эффекта и нехватки терпения закончить начатое. Процесс рассчитан на долгосрочные результаты, следовательно, ему не хватит пары месяцев применения на производстве. Грамотное руководство, сделав прогноз, удостоверится в том, что концепция не подойдет для краткосрочного периода. Нежелание применить более новый подход тормозит производственные процессы, затрудняя ее переход на более высокий уровень.

На федеральном уровне рассматривается вопрос о введении стандартов ГОСТ в области бережливого производства для всех предприятий в стране. Для его решения необходимо сформировать отраслевые требования, а также систему контроля. На национальном уровне должна быть создана единая понятийная основа для управления эффективностью на основе интегрированных систем менеджмента качества и бережливого производства через требования и сертификацию. На корпоративном уровне национальные

стандарты необходимо дополнить отраслевой и технологической спецификой.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение концепции бережливого производства на предприятии благотворно сказывается на работе предприятий. В частности, это связано с разработкой мероприятий по сокращению потерь времени, рациональным использованием производственного персонала предприятия. Сдерживающими факторами для распространения концепции lean production в России являются: дефицит информации о бережливом производстве, нежеланием предприятия использовать данный метод, неправильная трактовка концепции в целом. Решениями данных проблем может быть введение единых стандартов для всех предприятий в целом, организация форумов и обучении на федеральном, региональном и местном уровнях, создать специализированного государственного органа по вопросам производительности труда, а также подготовка управленческих, инженерных и рабочих кадров в области организации производства.

### **Библиографический список**

1. Глухов, В. В. Организация производства : бережливое производство : учеб. пособие / В. В. Глухов, Е. С. Балашова ; СПбГПУ. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2007. – 236, [1] с. : ил. – Библиогр.: с. 237.

### **References**

1. Glukhov, V.V. Organization of production: lean production: studies. a manual / V. V. Glukhov, E. S. Balashov, St. Petersburg state Polytechnical University. – SPb. : Publishing house of Polytechnical Institute. UN-TA, 2007. – 236, [1] p.: Il. – Bibliogr.: p. 237.