

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В СИСТЕМЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ - ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ

Статья подготовлена в рамках исследования выполненного по теме гранта «Формирование институционального каркаса инфраструктуры региона в цифровой экономике», при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта №20-010-00141\20»

© Идигова Лалита Мусаевна (а), Рахимова Бэлла Хасановна (б),
Плис Светлана Александровна (с)

(а) Комплексный научно-исследовательский институт им. Х.И. Ибрагимова Российской академии наук, лаборатория экономических исследований, г.н.с., проф., д.э.н.,
l.idigova@mail.ru

Чеченский государственный университет, Российская Федерация, г. Грозный; факультет государственного управления, кафедра менеджмента, проф., д.э.н., l.idigova@mail.ru

(б) Комплексный научно-исследовательский институт им. Х.И. Ибрагимова Российской академии наук, Российская Федерация, г. Грозный; м.н.с. лаборатории экономических исследований, ya210412@yandex.ru

(с) РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, Российская Федерация, г. Москва; факультет экономики управления, кафедра производственного менеджмента, к.э.н.
plis-sa@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию технологий бережливого производства на предприятиях. Авторами отмечено, что только рационально построенная система производства может способствовать повышению эффективности функционирования предприятия. Авторами также отмечено, что успех проведения организационных изменений во многом определяется уровнем вовлеченности персонала организации. Но чтобы вовлечь сотрудников, необходимо, чтобы у них уже был определенный уровень удовлетворенности, то есть на предприятии должна быть разработана система мотивации работников за успешное внедрение инструментов бережливого производства и каждый сотрудник организации должен работать над улучшением процессов. А это возможно при тщательном изучении процесса создания ценности, выявление потерь и разработкой нового состояния потока. Инициативы – это идеи по решению производственных проблем. В статье авторами сделан вывод, что концепция бережливого производства позволяет организациям повысить конкурентоспособность за счет производства товаров или оказания услуг в минимальные сроки и с минимальными затратами с акцентом на удовлетворение потребителей качеством продукции.

Ключевые слова: Концепция бережливого производства на предприятиях, эффективность, функционирование предприятия.

LEAN PRODUCTION IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE FUNCTIONING - AN EFFECTIVE APPROACH TO MANAGEMENT

© **Idigova Lalita Musayevna (a), Rakhimova Bella Khasanovna (b), Pliss Svetlana Vladimirovna (c)**

- (a) Kh. Ibragimov Complex Institute of the Russian Academy of Science, laboratory of economic research, Professor, doctor of Economics, l.idigova@mail.ru.
Chechen state University, Russian Federation, Grozny; faculty of public administration, department of management, Prof., Assoc., Ph. D. l.idigova@mail.ru
- (b) Kh. Ibragimov Complex Institute of the Russian Academy of Sciences, Russian Federation, Grozny; junior researcher economic research laboratories, ya210412@yandex.ru
- (c) National University of Oil and Gas «Gubkin University», Russian Federation, Moscow; faculty of management Economics, Department of production management, Ph. D. in Economics, plis-sa@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the study of lean production technologies at enterprises, the relationship between lean production and strategic planning at the enterprise of the enterprise. The authors noted that only a rationally constructed production system can contribute to improving the efficiency of the enterprise. Recently, many theories and concepts have been developed (six Sigma, constraint theory, lean manufacturing, total optimization of production, etc.) that are aimed at increasing the manageability of the enterprise and improving its performance. Of all the concepts considered, the most promising for Russian enterprises is the concept of lean production, since it takes into account the strategic goals of the enterprise and makes it possible to combine the above approaches to improving performance.

The authors also noted that the success of organizational changes is largely determined by the level of involvement of the organization's personnel.

But in order to engage employees, it is necessary that they already have a certain level of satisfaction, that is, the company must develop a system of motivation of employees for the successful implementation of lean production tools.

Key words: Concept of lean production in enterprises, efficiency, functioning of the enterprise.

Бережливое производство(отангл.leanproduction, leanmanufacturing)– это концепция управленияпроизводственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Lean – это современный эффективный подход к менеджменту.

Основой бережливого производства является хозяйственная эффективная деятельность по сокращению и устранению издержек. Бережливое производство – это на самом деле американское названиепроизводственной системы Toyota.

Успех внедрения технологии бережливого производства на предприятиях, во многом определяется не только в активном использовании подходов данной концепции, но и уровнем вовлеченности персонала организации в процессы организационных изменений. Чтобы вовлечь сотрудников, необходимо, чтобы они уже были удовлетворены, то есть на предприятии должна быть разработана система стимулов, позволяющая повысить заинтересованность работников в результатах своего труда, инициировать активность при изучении рабочих процессов и разрабатывать предложения по их улучшению.

Каждая компания выстраивает такую систему в зависимости от накопленного опыта, ценностей организации, уровня корпоративной культуры и финансовых возможностей для поощрений. Это может быть продвижение в должности, зачисление в кадровый резерв, премирование по результатам соревнования бригад, подразделений.

Результаты внедрения концепции Lean зависят от лидерских качеств руководителя, от его способности создать команду и делегировать полномочия своим работникам. Формируя команду на предприятии, лидер должен развивать у сотрудников такие качества как инициатива и критическое мышление, позволяющие проводить анализ рабочих процессов для определения всех видов потерь в потоке создания ценностей.

Для оценки уровня вовлеченности может использоваться метод анкетирования, а так же количество разработанных предложений по улучшению на одного работника. Рекомендуется вовлекать работников в процессы организационных изменений через их повседневную деятельность и поддерживать их на каждом этапе обучением: семинары, тренинги, инструменты, процессы, инициативы.

Вовлеченность персонала организации при реализации бережливой концепции, позволяет добиться в короткие сроки значительных результатов: повысить производительность труда, снизить количество бракованных изделий, сократить уровень запасов и тем самым высвободить оборотные средства, увеличить количество модификаций товара и сократить период внедрения новшеств.

Повышение уровня вовлеченности персонала способствует развитию творческой инициативы, ответственности и активному внедрению предложений по улучшению рабочих операций и процессов.

Бережливое производство – это революционная технология организации производства, которая позволила «Стране восходящего солнца» осуществить качественный скачок и захватить значительные рыночные доли в мировой экономике. Когда стало очевидным, что данная технология позволяет добиться значительных успехов в повышение производительности труда, снижать потери и повышать качество продукции, концепция стала изучаться, распространяться и успешно использоваться на предприятиях во многих странах мира. Постепенно концепция Lean проникла и в другие сферы экономики, где появились самостоятельные бережливые концепции – бережливая логистика, бережливое строительство, бережливый офис [1].

Следование принципам бережливого производства не требует больших финансовых затрат и дорогостоящих новых технологий. Наоборот, данная концепция часто менее требовательна к технике, чем традиционное массовое производство. Внедрение технологии бережливого производства не только не требует больших вложений, но часто, приводит к высвобождению дефицитных ресурсов.

При этом практика внедрения демонстрирует следующий эффект для предприятий:

- рост производительности труда в два раза;
- значительное сокращение уровня запасов и высвобождение оборотных средств;
- снижение уровня бракованных изделий вдвое; – сокращение периода внедрения новых разработок на рынок;

– рост числа модификаций товара доступными средствами. Успех внедрения технологии бережливого производства на предприятиях, во многом определяется не только активным использованием подходов данной концепции, но и уровнем вовлеченности персонала организации в процессы организационных изменений.



Рис. 1. Взаимосвязьбережливого производстваисистемы планированияна предприятии

Для этого руководителям понадобится активно использовать целый ряд навыков: умение ставить и обосновывать цели, формировать понимание вклада каждого работника в общие результаты деятельности, развивать у сотрудников критическое мышление, открыто говорить о проблемах и умение самостоятельно их решать [2].

В условиях дефицита времени и высоких требований к быстрым результатам, руководители зачастую застревают на совершенствовании процессов, стараясь улучшить их и в том числе и решения своих подчиненных. Со временем цели становятся амбициознее, проблемы становятся более сложными и их становится больше.

Решить их без хорошей команды становится все труднее, свободного времени становится все меньше, и руководитель начинает жаловаться на отсутствие хороших сотрудников, которым можно делегировать полномочия для решения производственных задач [4]. К сожалению, к этому времени многие из них уже теряют навык построения и управления командами.

В то время как управление – это процесс достижения целей через правильные процессы и эффективные команды [3].

Для процесса управления действует то же правило, что и для любого другого процесса: его может поменять только тот, кто его осуществляет, то есть руководитель. Роль лидера смещается с принятия конкретных бизнес-решений к созданию механизмов, соответствующего морально-психологического климата в организации и системы подбора и воспитания сотрудников. Исходя из вышеизложенного, успех проведения организационных изменений во многом определяется уровнем вовлеченности персонала организации. Вовлеченность – это новый образ работника с осознанной ответственностью, которая способна породить «опережающую инициативу», поиск способов постоянных улучшений и возможностей для эффективного достижения результата.

Вовлекать сотрудников организации следует поэтапно, через их повседневную работу и поддерживать их на каждом этапе обучением. Но чтобы вовлечь сотрудников, необходимо, чтобы у них уже был определенный уровень удовлетворенности, то есть на предприятии должна быть разработана система мотивации работников за успешное внедрение инструментов бережливого производства.

Фактически это отражает зрелость вовлеченности: от уровня «вовлекаться делать то, что сказал начальник» до «вовлекать, чтобы передавать часть полномочий командам на местах, чтобы добиваться выдающихся результатов» или от делегирования заданий до делегирования полномочий и ответственности. Таким образом, задача руководителя – научить команду быть самостоятельной.

Каждый сотрудник организации должен работать над улучшением процессов. А это возможно при тщательном изучении процесса создания ценности, выявление потерь и разработкой нового состояния потока. Инициативы – это идеи по решению производственных проблем.

Не все проблемы, которые возникают на производстве, требуют сложных изобретательских решений, поэтому решать проблемы и работать над потерями на своем рабочем месте под силу каждому сотруднику организации.

Такая работа по изучению процессов формирует самостоятельность персонала, он учится правильно и вовремя идентифицировать проблемы на пути к целям, открыто обозначать их и осуществлять поиск решений.

Ниже приведены обязательные требования к мотивационной системе:



Рис. 2. Модель бережливого производства на предприятии, как система эффективного подхода к менеджменту

1. Руководитель личным примером должен доказывать приверженность к принципам Lean.

2. Организация качественного обучения технологии бережливого производства. Причем программы обучения персонала должны быть адаптированы под конкретные производственные задачи с включением в программу обучения не только теоретического материала, но и ситуационных задач, деловых игр, практических работ по изучению операций и процессов.

3. Построение эффективной системы коммуникаций. Когда работники организации видят, куда они идут, что от них хотят, то они обретают внутренний комфорт и работают на порядок эффективнее.

4. Разработка системы стимулов. Каждая компания выстраивает данную систему в зависимости от накопленного опыта, ценностей организации, уровня корпоративной

культуры и финансовых возможностей для поощрений. Это – продвижение в должности, зачисление в кадровый резерв, вывешивание фотографии на доску почета, премирование по результатам соревнования бригад, отделов.

Помимо этого, рекомендуется использовать распределение части полученного экономического эффекта от внедрения инструментов бережливого производства между сотрудниками рабочей группы. Вовлеченность – это возможность руководителя быстро создавать решения и эффективно внедрять изменения. Уровень вовлеченности – это всего лишь отражение того, насколько руководитель готов делегировать право решать проблемы своей команде

Можно выделить пять уровней готовности сотрудников к делегированию:

- ждут, пока им скажут, что делать;
- спрашивают, что делать;
- предлагают решение, получают одобрение и делают;
- действуют, но сразу же информируют начальника;
- действуют самостоятельно, периодически рассказывают о проделанной работе.

Подводя итог, следует отметить, что без системного подхода к внедрению и развитию бережливого производства невозможно раскрыть потенциальные возможности модели функционирования предприятия.

Выводы. Таким образом, бережливое производство – это не просто методика производства, это целая прикладная философия. Центральной фигурой этой философии является потребитель. Согласно бережливой концепции предприятие должно делать только то, что имеет ценность для потребителя.

Для достижения этой цели бережливая организация постоянно избавляется от бесполезных операций. Вовлеченность персонала организации при реализации данной концепции, позволяет добиться значительных результатов в короткие сроки, способствует развитию инициативы, ответственности, росту производительности труда, активному внедрению предложений по улучшению рабочих операций и процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кабанов В.С., Ефремов Е.С. Особенности управления производственной системой предприятия на основе концепции бережливого производства // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LXX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 10(70). URL: [https://sibac.info/archive/economy/10\(70\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/10(70).pdf) (дата обращения: 01.05.2020)
2. Трохов Е.С., Павлова А.С. Исследование внедрённости методологии бережливого производства на предприятиях России // VIII Международная научно-техническая конференция «Низкотемпературные и пищевые технологии в XXI веке» (Санкт-Петербург, 15-17 ноября 2017 г.): Материалы конференции. 2017. С. 366-368.
3. Хоббс Д.П. Внедрение бережливого производства: практическое руководство по оптимизации бизнеса. Минск: Гревцов Паблишер, 2007. 352 с.

4. Lalita M. Idigova , Ali R. Salgiriyeв , Tamila S. Tasuyeva. Use Of National Economy Branches For Transition To Innovative Technological Development (Web of Science)// No:249. Pages:2151-2157.doi:<https://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.03.02.249>

REFERENEC

1. Kabanov V.S., Efremov E.S. Features of managing the production system of the enterprise on the basis of the concept of lean manufacturing // Scientific community of students of the XXI century. Economic sciences: Sat Art. by mat. LXX Int. Stud. scientific and practical conf. No. 10 (70). URL: [https://sibac.info/archive/economy/10\(70\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/10(70).pdf) (accessed May 1, 2020)
2. Trokhov E.S., Pavlova A.S. A study of the implementation of the lean manufacturing methodology at Russian enterprises // VIII International Scientific and Technical Conference "Low-Temperature and Food Technologies in the XXI Century" (St. Petersburg, November 15-17, 2017): Conference proceedings. 2017. Pp. 366-368.
3. Hobbs D.P. Implement Lean Manufacturing: A Practical Guide to Business Optimization. Minsk: Grevtsov Publisher, 2007. 352 p.
4. Lalita M. Idigova, Ali R. Salgiriyeв, Tamila S. Tasuyeva. Use Of National Economy Branches For Transition To Innovative Technological Development (Web of Science) // No: 249. Pages: 2151-2157.doi: <https://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.03.02.249>