

УДК 338.3

***ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ  
БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА РОССИЙСКИХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ***

***Шарафуллина Р.Р.***

*К.э.н., доцент кафедры общей экономической теории*

*Институт экономики, финансов и бизнеса БашГУ,*

*Старший научный сотрудник*

*Институт стратегических исследований Академии наук РБ,*

*Россия, Уфа*

***Гайнанова Л.М.***

*Магистрант кафедры общей экономической теории*

*Институт экономики, финансов и бизнеса БашГУ,*

*Россия, Уфа*

**Аннотация.** В данной статье затрагивается вопрос о необходимости повышения производственной эффективности российских предприятий. Решением, которого является внедрение принципов бережливого производства в производственную систему предприятия. Так же представлены типологии проблем, с которыми сталкиваются российские предприятия при внедрении производственных систем, и предложены рекомендации по их предупреждению.

**Ключевые слова:** бережливое производство, концепция бережливого производства, системность бережливого подхода, эффективность.

***THE MAIN PROBLEMS OF IMPLEMENTING LEAN PRODUCTION  
SYSTEMS IN RUSSIAN ENTERPRISES***

***Sharafullina R.R.***

*Candidate of Economic Sciences., Associate Professor*

*Department of General Economic Theory, Institute of Economics, Finance and Business,*

*Bashkir State University,*

*Russia, Ufa*

***Gainanova L.M.***

*Master student of the Department of General Economic Theory,*

*Institute of Economics, Finance and Business, Bashkir State University,*

*Russia, Ufa*

**Annotation.** This article addresses the issue of the need to improve the production efficiency of Russian enterprises. The solution, which is the implementation of the principles of lean production in the production system of the enterprise. The typologies of problems faced by Russian enterprises when implementing production systems are also presented, and recommendations for their prevention are proposed.

**Keywords:** lean manufacturing, the concept of lean manufacturing, the consistency of the lean approach, efficiency.

На первый взгляд, бережливость – это экономия, скупость, но на самом деле, бережливое производство работает не с сокращением расходов, что могло бы привести к снижению качества продукции, а с сокращением потерь, которые есть на каждом рабочем месте, будь то токарь, банкир, госслужащий, директор. Такой подход позволяет повысить качество производимой продукции и услуг, обеспечить рост производительности труда и уровня мотивации персонала, что, в конечном счете, отражается на росте конкурентоспособности предприятия.

Бережливое производство — концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь.

В международной традиции систему управления ресурсами именуют lean production, или просто lean, а в Японии на ее основе создано философское учение Кайдзен, в основе которого лежит идея непрерывного совершенствования всех бизнес-процессов [5].

В мировой экономике концепция бережливого производства является отлично зарекомендовавшей себя стратегией развития бизнеса и завоевывает лидерские позиции на рынке [4].

Анализируя коммуникацию российских компаний в сети Интернет, удалось выделить 9 причин использования в российских организациях инструментов, методов и концепций бережливого производства:

- 1) высокая конкуренция на рынке
- 2) высокая себестоимость продукции
- 3) низкое качество продукции
- 4) устаревшие и слабоформализованные технологии
- 5) устаревшее оборудование
- 6) высокая энергоемкость;
- 7) высокая ресурсоемкость производства
- 8) нарушение сроков поставок
- 9) нехватка квалифицированного персонала

Существует проблема внедрения lean – изменений – это удержание динамики преобразований и достижение устойчивости результатов.

Выделим основные проблемы, которые приходится решать российским компаниям при внедрении системы бережливого производства. Одна из главных проблем, с которой столкнулись все предприятия это – непонимание концепции «бережливое» предприятие и «бережливая» продукция. Это

обусловлено отсутствием знаний терминологии, особенностью восприятия проблем и репрессивной ориентацией системы управления.

Нехватка знаний и навыков руководителя и персонала приводит к непониманию принципов работы инструментов бережливого производства, повышению затрат и потерь. Для того чтобы это избежать необходима непрерывная работа с сотрудниками на местах, обучение действиям.

Самая грубая ошибка российских компаний - бездумное копирование терминологий. Выход это как минимум терминологическое понимание.

Отсутствие понимания прохождения обязательных этапов внедрения. Системность бережливого подхода состоит в последовательной реализации принципов бережливого производства. Начиная с определения ценности для потребителя, важно описать состояние потока создания ценности как есть, разработать программу по сокращению всех видов потерь и повышению эффективности процессов, подойти системно к сокращению потерь, научиться решать проблемы и начинать совершенствоваться.

В сравнении с мировыми лидерами бережливого производства российские предприятия показывают значительное отставание. Следует отметить, что в России начали внедрять только с 2000-х гг., в то время как ведущие предприятия в конце 80-х гг. [2, с. 3].

Для российского образа мысли характерно задаваться вопросом «Кто виноват?», а не «Что делать?». В данной ситуации правильным будет не наказание сотрудников, а поиск проблем, к которым стоит относиться как к источнику информации о не идеальности производственного процесса. [2, с. 4]. Хорошим примером по решению проблем послужит создание рабочих экранов и «досок решения проблем», где каждый сотрудник может подойти и записать проблему производственного процесса. [3, с. 21].

Для российского работника характерно пренебрежение к рискам неблагоприятного исхода. Это необходимо сводить к минимуму, например с помощью предварительной оценки рисков на рабочем месте.

Крайне сложной является тема мотивации рабочих. Попытки руководства ввести квартальные премии за рационализаторские идеи часто приводят к потоку бесполезных предложений. Установление норматива по количеству предложений ведет только к демотивации. Мотивация является неотъемлемой частью системы управления компанией. Для эффективной производственной системы нужна внутренняя мотивация, направленная на сотрудников. Требование сегодняшнего времени – гуманистический тип менеджмента, основанный на уважении и доверии. Необходимо убирать из системы демотиваторы: неуважение и принуждение, неочевидные для повышения качества продукции и процессов показатели стимулирования.

Система внедрения программы развития производственной системы в России опирается на организацию «пилотного» участка с последующим распространением его опыта на других участках и постепенно на всем предприятии.

М. Ротер в книге «Тайота ката» [2] утверждает необходимость равномерного погружения всех сотрудников в культуру постоянного совершенствования и решения проблем.

Выделим основные проблемы, которые приходится решать российским компаниям при внедрении системы бережливого производства. Одна из главных проблем, с которой столкнулись все предприятия это – непонимание концепции «бережливое» предприятие и «бережливая» продукция. Это обусловлено отсутствием знаний терминологии, особенностью восприятия проблем и репрессивной ориентацией системы управления.

Нехватка знаний и навыков руководителя и персонала приводит к непониманию принципов работы инструментов бережливого производства, повышению затрат и потерь. Для того чтобы это избежать необходима непрерывная работа с сотрудниками на местах, обучение действиям.

Самая грубая ошибка российских компаний - бездумное копирование терминологий. Выход это как минимум терминологическое понимание.

Отсутствие понимания прохождения обязательных этапов внедрения. Системность бережливого подхода состоит в последовательной реализации принципов бережливого производства. Начиная с определения ценности для потребителя, важно описать состояние потока создания ценности как есть, разработать программу по сокращению всех видов потерь и повышению эффективности процессов, подойти системно к сокращению потерь, научиться решать проблемы и начинать совершенствоваться.

Во избежание ошибок внедрения и в целях повышения эффективности производственной системы в России предложены рекомендации по внедрению бережливого производства. К ним относят:

1. Создание собственной производственной системы, используя инструменты бережливого производства, а не «слепое» копирование
2. Активная поддержка и участие руководства на всех уровнях в создании ПС предприятия
3. Реальное, а не формальное внедрение методик, инструментов
4. Отслеживание результатов на всех этапах
5. Усиленное обучение персонала, используя активные методы
6. Создание грамотной системы мотивации персонала

Внедрять или культивировать? Первый вопрос, который беспокоит российские предприятия при реализации БП, - это выбор необходимых инструментов, которые помогут добиться значительных результатов и повысить эффективность деятельности предприятия. Мировые лидеры нацелены на достижение стратегических целей с использованием интеллекта каждого работника. По мнению Л. Миллера, «переход или переориентация производственной системы связано с изменением поведения людей и введением новых инструментов ПС». [3, с. 46].

Внедрение системы позволяет добиться высоких результатов не сразу - слишком многое нужно сделать, изменить. Самым главным фактором, обеспечивающим успех, является необходимость в наработывании своего

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

собственного инструментария и способов культивирования производственной системы посредством анализа ошибок и проблем. Ну и, конечно, прежде чем начинать применять механизмы тонкой настройки, нужно залатать самые очевидные "дыры".

### **Библиографический список:**

1. Ротер М. Тайота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников, достижения выдающих результатов. – СПб.: Питер Пресс, 2014. – 139 с.
2. Кондратьев Э. В., Голяев Е.В. Практика вовлечения персонала в деятельность предприятия: экран производственной системы // Методы менеджмент качества. - 2013. - № 10. – С. 40-46.
3. Ротер М. Тайота Ката. – «Питер» - 2013. – 336 с.
4. Блог о производственном менеджменте – [Электронный ресурс].– URL: <http://www.leaninfo.ru/2013/04/26/berezhlivoe-proizvodstvo-eto-menedzhment-kakim-on-dolzhen-byit/> (дата обращения 03.12.2020).
5. Lean – по-русски - [Электронный ресурс].– URL: <http://rosinvest.com/page/lean-po-russki> (дата обращения 04.12.2020).
6. Шарафуллина Р.Р. Анализ категории «эффективность» в социально-экономическом развитии: методологические подходы / Методология и философия экономической науки. Материалы Всероссийской научно-практической конференции, приуроченной к 100-летию Республики Башкортостан и юбилею проф. Барлыбаева Х.А. (г. Уфа, 27 марта 2019 года). Под научной редакцией Г.М. Россинской. 2019. С. 66-70.
7. Шарафуллина Р.Р., Гайнанова Л.М. Цифровизация и инновации в бережливом производстве // Вектор экономики. 2020. № 5 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2020/5/economicsmanagement/Sharafullina\\_Gainanova.pdf](http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2020/5/economicsmanagement/Sharafullina_Gainanova.pdf)

*Оригинальность 85%*