

*Класс Е.А. Опыт внедрения концепции бережливого производства на российских предприятиях // Академия педагогических идей «Новация». Серия: Студенческий научный вестник. – 2017. – № 06 (июнь). – АРТ 248-эл. – 0,2 п.л. - URL: <http://akademnova.ru/page/875550>*

**РУБРИКА: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

**УДК: 332.1**

**Класс Евгения Александровна**  
студентка 4 курса, факультета  
корпоративной экономики и  
предпринимательства  
*Научный руководитель:* Лапшова Л.Н., к.т.н.,  
доцент  
НГУЭУ «НИНХ»  
г. Новосибирск, Российская Федерация  
e-mail: [jacksklass@mail.ru](mailto:jacksklass@mail.ru)

**ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО  
ПРОИЗВОДСТВА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Аннотация:* в данной статье проведена оценка опыта внедрения концепции бережливого производства российскими предприятиями, а также проблемы, с которыми сталкивались предприятия при внедрении концепции.

*Ключевые слова:* бережливое производство, потребитель, качество.

**KlassEvgenia**  
4th year student, faculty  
Corporate Economics and Business  
Supervisor: Lapshova LN, PhD, Assistant Professor  
NSUEM  
Novosibirsk, Russian Federation  
e-mail: [jacksklass@mail.ru](mailto:jacksklass@mail.ru)

## **EXPERIENCE IN INTRODUCING LEAN MANUFACTURING CONCEPTS AT RUSSIAN ENTERPRISES**

*Annotation:* in this article, an assessment of the experience of introducing conceptual projects of Russian enterprises, as well as problems encountered by enterprises in the implementation of the concept.

*Keywords:* lean production, consumer, quality.

На сегодняшний день представляется актуальным процесс внедрения концепции бережливого производства в практику работы российских компаний. За рубежом данная концепция активно используется многие годы. Благодаря богатой практике внедрения и убедительным результатам деятельности компаний, бережливое производство привлекло внимание российского топ-менеджмента. Однако, в России данный процесс находится на стадии становления, и вопрос внедрения данной методики остается открытым.

Бережливое производство—концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя, [1].

В условиях постоянно изменяющейся внешней среды, роста глобализации, организациям необходимо адаптироваться к происходящему и повышать эффективность функционирования. Такие возможности открывает концепция бережливого производства, которая позволяет смотреть на бизнес-процессы, протекающие в организации, с точки зрения

максимизации полезности для потребителя и минимизации всех возможных видов потерь.

Компании, использующие методы бережливого производства, в своем большинстве являются крупными корпорациями из отраслей машиностроения, авиастроения и автомобилестроения. Это связано с созданием большой добавленной стоимости на данных предприятиях и большим потенциалом использования бережливого производства.

Сложность внедрения принципов бережливого производства на российские предприятия обусловлена рядом ограничений и проблем, препятствующих распространению инструментов, методов и идей бережливого производства. Например, недостаток необходимой информации, ее противоречивая терминология, сложности в финансово-экономическом состоянии предприятий, нехватки средств и ресурсов для преобразований, неприятие самих преобразований со стороны сотрудников – все это негативным образом влияет на создание, внедрение или усовершенствование концепции бережливого производства. Так существует ряд причин, по которым предприятия терпели неудачи в процессе внедрения концепции.

Компания «Русал» преступила к внедрению бережливого производства в 2006 г. Первые попытки потерпели неудачу, потому что программы изменений быстро теряли актуальность. Решение проблемы скрывалось в устранении разделения управления на цеха и в составлении общего потока создания ценности. Следовательно, причиной данной проблемы послужило неверное построение системы бережливого производства. Следующим шагом стало развитие вовлеченности персонала в реформирование, так как обнаружение проблем и их преодоление в такой атмосфере происходит гораздо эффективнее. Вторая причина скрывалась в

том, что не работал принцип «вовлеченность персонала». Решение данной проблемы, в свою очередь, ведет к улучшению рабочих условий и росту производительности труда. Не обошлось и без отрицательных последствий. Около 130 человек были сокращены, компания вступила в конфликт с достаточно сильным профсоюзом завода. Тем не менее, этот шаг вместе с остальными привел к следующим результатам, [5]:

- цеховые запасы уменьшились на 70 %;
- количество времени, требуемого для переналадки оборудования, сократилось на 46 %;
- производительность труда повысилась на 35 %;
- продажи выросли на 35 %;
- используемое пространство уменьшилось на 40 %.

Опыт «КамАЗа» также начался в 2006 г. [2]. Установив для компании глобальную цель «достичь мирового уровня» и ряд промежуточных целей, команда реформаторов, вооружившись опытом «Тойоты» и «ГАЗа», заложила фундамент производственной системы КамАЗа, куда помимо самого предприятия были включены дистрибьюторы, сервисные центры и др. Был выпущен приказ об участии каждой производственной единицы в совершенствовании компании путем разработки личных проектов. Главная сложность при внедрении бережливых технологий заключалась в том, что не все работники обладали гибкостью мышления для перехода к новым производственным принципам. Соответственно, у одних получалось лучше, а у других – хуже. Производительность труда сильно варьировалась. Причиной неудач являлась неприятие работниками принципов бережливого производства. Решение проблемы нашли в обучении персонала малыми группами «на месте», т.е. за пультом станка. При этом начали с тех, у кого показатели

были хуже. Результаты использования бережливого производства на «КамАЗе» за 5 лет:

- снижение уровня брака на 50 %,
- увеличение скорости выпуска продукции на 30 %,
- сокращение используемых площадей на 360 тыс. м<sup>2</sup>,
- достижение экономического эффекта в 19 млрд. руб.

Компания «Май», производящая чай и растворимый кофе, столкнулась с определенными производственными проблемами, которые показали, что процессы производства не поставлены, сотрудники не обучены и имеют ещё устаревший взгляд на производство. На первых этапах внедрения концепции бережливого производства руководство зачастую принимало решение на интуитивном уровне. Поэтому причиной неудач послужило непонимание роли менеджера при внедрении концепции, а также начало внедрения концепции не с «основ», т.к. менеджеры действовали интуитивно, а не полагаясь на принципы бережливого производства. Еще одной проблемой стало сопротивление сотрудников реформам и непринятие идеи бережливого производства. Решение проблем нашлось в обучении персонала, становлении процессов бережливого производства «с нуля».

В результате внедрения философии бережливого производства выросла производительность труда, снизились производственные и логистические издержки. Например, кризис 2008 г. компания смогла довольно безболезненно пережить, в отличие от многих других российских компаний, в том числе и благодаря тому, что у них производственные процессы выстроены таким образом, что эта фирма может быстро и очень гибко реагировать на потребности клиентов, легко подстраиваясь под рынок.

Основные сложности внедрения были обусловлены сопротивлением работников реформам, поскольку люди опасались массовых сокращений. Для преодоления сопротивления в компании необходимо проводить разъяснительные работы, где сообщаются все подробности планов о переходе к новой производственной системе, которая не подразумевала увольнений. Для построения верной системы бережливого производства необходимо начинать внедрения с основ, строить систему гибкой, реагирующей на возможные изменения и отклонения. Также необходимо понимать важность роли менеджера в данном процессе, руководитель должен обеспечить понимание необходимости внедрения данной концепции на каждом уровне производственной системы.

Исходя из сложностей, с которыми столкнулись вышеперечисленные предприятия, можно построить причинно-следственную диаграмму, которая позволит наглядно изобразить типичные ошибки, возникающие при внедрении концепции бережливого производства.

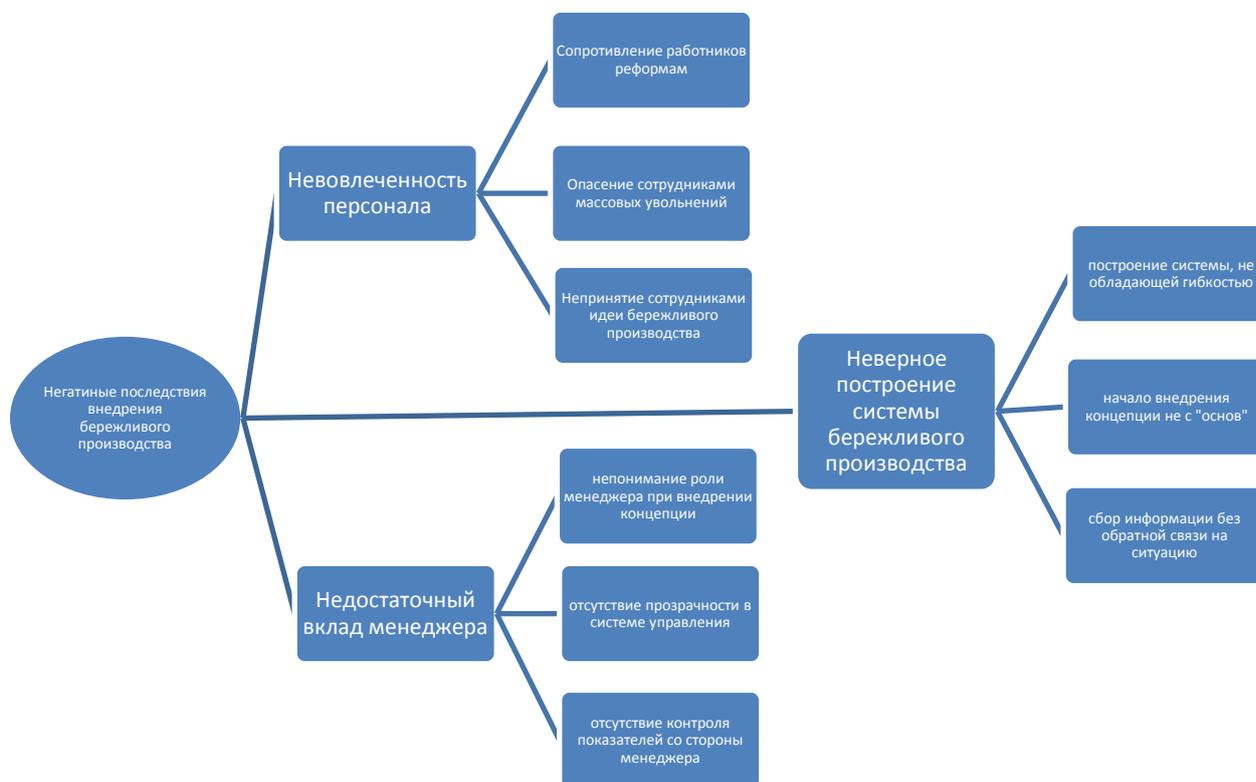


Рисунок 1 – Причинно-следственная диаграмма негативных последствий внедрения концепции бережливого производства

Анализ отечественного опыта внедрения бережливого производства на машиностроительных предприятиях показал, что проблемы носят научно- методологический характер. Предприятия изучают зарубежный опыт в этой области и пытаются его применить в своей практике методом проб и ошибок. В результате не все ожидания оправдываются. Изучение отечественного опыта внедрения бережливого производства на машиностроительных предприятиях доказал актуальность и необходимость развития теории и методологии планирования и организации бережливого

производства применительно к особенностям российской экономики, её промышленного сектора.

**Список использованной литературы:**

1. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. — М.: «Альпина Паблицер», 2013.
2. КамАЗ: Трудно поверить, но такое бывает // Стандарты и качество. – 2011. – № 6. – С. 4–6.
3. Фрейдина Е.В. Управление качеством / учеб.пособие. М.: Омега-Л, 2013. 189 с.
4. Фрейдина Е.В., Лапшова Л.Н., Тропин А.А. Концепции формирования качества продукции, направленные на повышение эффективности бизнеса/ Вестник НГУЭУ. 2016. № 4. С. 171-181.
5. Юрков Н.Н. Бережливость по-русски [Электронный ресурс]. – URL:<http://gia-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=36369> (дата обращения: 15.10.2014).

*Дата поступления в редакцию: 13.06.2017 г.*

*Опубликовано: 16.06.2017 г.*

*© Академия педагогических идей «Новация». Серия «Студенческий научный вестник», электронный журнал, 2017*

*© Класс Е.А., 2017*