



Введение

Прежде чем приступить к написанию своего эссе, я бы хотел обратить внимание на довольно обширную теоретическую базу, созданную нашими учеными на заданную тему. Итак, прежде всего, в своей работе я буду ссылаться на первоисточник - «Лин Консалт»[\[1\]](#). Что касается научных публикаций, то в целом, стоит указать на то, что в большинстве работ, изданных до 2012 года, «бережливое производство» упоминалось косвенно. Работы, направленные непосредственно на изучение данной темы, стали массово появляться лишь после 2012 года.

Один из первых исследователей данной темы, В. П. Черданцев еще в 2008 году указал на то, что «в настоящее время российским компаниям можно предложить две методологии оптимизации производства - это «Бережливое производство» (Lean Manufacturing) и Программа тотальной оптимизации производства»[\[2\]](#).

В целом именно после 2012 года на научном поприще появились новые работы, которые вносили новое знание по данной теме. Так, стоит указать на работы: Клочкова Ю. П. «Бережливое производство»: понятия, принципы, механизмы [\[3\]](#), Стриженок О.А. Бережливое производство в России [\[4\]](#), и иных авторов[\[5\]](#).

В целом, исследователи говорили о том, что «таким образом, при внедрении бережливого производства необходимо внимательно и вдумчиво относиться к его применению, осуществлять обязательную предварительную оценку целесообразности внедрения. К тому же в настоящее время идет активное развитие информационных решений для автоматизации бережливого производства, использование которых совместно с традиционными системами управления может в немалой степени способствовать оптимизации внедрения бережливого производства».[\[6\]](#)

Одна из исследовательниц, Д. Абдулбарова указала на то, что «бережливое производство это комплекс из философии, способов организации деятельности и технических приемов, направленных на постоянное сокращение затрат», что на мой взгляд являлось довольно интересным подходом к изучению лин-концепции[\[7\]](#).

Анализируя свежайшие работы, под данным словосочетанием я подразумеваю статьи, вышедшие в 2020 году, я пришел к выводу, что в России данная практика лишь начинает внедряться в производство, а руководители лишь постигают азы «Лин-концепции».

Так, новейшие исследования подчеркивают определенную роль руководства. Например, И. А. Паршин писал, что «руководство организации помимо желания в ведении философии бережливого производства следует также особо обратить внимание все этапы производственной цепочки для выявления потерь и постоянного их снижения благодаря вводимым улучшениям. Сотрудники же, в свою очередь, должны быть дисциплинированы, а также заинтересованы в обеспечении снижения потерь при производстве»[\[8\]](#).

Роль руководителя при внедрении Лин-методологии на предприятии

Итак, изучив теоретическую базу я могу порассуждать о роли руководителя при внедрении Лин-методологии на предприятии.

Когда речь заходит о производстве и услугах, существует множество точек зрения на горизонтальное и вертикальное управление. Большинство компаний имеют вертикальные линии отчетности. Они обычно имеют горизонтальную коммуникацию на одном и том же управленческом (вертикальном) уровне. Менеджер потока создания ценности позволяет организации видеть процесс или услугу в целом. Ему поручено упорядочить весь процесс.

В соответствии с протоколом, менеджер будет совещаться с коллегой, который находится на том же уровне управления. При любом межотраслевом обсуждении менеджер не будет передавать задачу человеку более высокого ранга в другом отделе. К сожалению, эти строгие правила межотраслевого протокола приводят к тому, что процессы и материалы не оптимизируются для производства продукта.

Владение продуктовой линейкой не существует в традиционном не бережливом управлении. Есть владельцы процессов, и они несут ответственность и контроль за конкретной задачей относительно производственной линии. Потеря происходит потому, что процесс не рассматривается и не проектируется как система или как целое. Вот тут-то и появляется бережливый менеджер. Его задача-следить за тем, чтобы весь процесс придерживался принципов бережливого управления. Сама работа представляет собой непрерывную итерацию, которая учитывает события вне его работы, но непосредственно влияет на производственный процесс.

Что касается обязанностей бережливого менеджера, то стоит указать на то, что работа руководителя по бережливому производству является оптимизация производственного процесса или процесса обслуживания. Как таковой он должен был бы выйти за пределы ведомственных границ. Задачи, которые он должен выполнить, начинаются с определения процесса и продуктов, изучения текущего процесса и проектирования производства с использованием концепций бережливого управления, а также вниз по линии, включая внедрение и операции.

Также, на мой взгляд, важно отметить, что перед руководством по бережливому производству стоит задача понять весь процесс и усовершенствовать его в соответствии со стратегиями и методами бережливого производства. После тщательного изучения он должен быть в состоянии продать идею различным линейным менеджерам и владельцу процесса. Они, в свою очередь, должны понимать, что уже сделали все возможное для оптимизации собственного процесса, и пришло время двигаться вперед и внедрять производство в целом. Заинтересованные стороны за пределами компании также должны быть уверены, что они не останутся в стороне и вместо этого получат выгоду от улучшений. Кроме того, необходимо следить за ежедневными операциями процесса, чтобы обеспечить соблюдение производственных показателей и продолжение внедрения изменений.

Разумеется, любые изменения в отрасли или в том, как компания ведет бизнес, также оказывают влияние на реализацию. Ожидается, что в любой момент потребуются переделать весь план внедрения, чтобы учесть улучшения за пределами компании.

Бережливое управление (и лидерство, подразумеваемое в этой роли) играет важную роль в функционировании и успехе бережливого бизнеса. Без готовности принять подход бережливого лидерства компании будут бороться за то, чтобы в полной мере извлечь выгоду из внедрения бережливого лидерства, поскольку ведущие влиятельные лица по-прежнему будут закреплены в традиционных методах управления.

Управление бережливым бизнесом требует нового подхода, когда руководители рассматриваются как тренеры, лидеры и наставники, а не просто «босс».

Этот стиль руководства идет рука об руку с основными принципами бережливого производства, поскольку он фокусируется на оптимизации всех аспектов бизнеса, включая рабочие отношения между менеджерами и сотрудниками.

Наиболее яркий пример применения Лин – феномен компании Toyota, которому посвящены десятки научных трудов и тысячи публикаций. В тяжелейшее для Японии время после Второй мировой войны только жесткое и последовательное следование пути постоянного совершенствования позволило Toyota не только выжить, но и стать вторым в мире автопроизводителем после General Motors (кстати, руководство японского концерна недавно объявило о своих планах в ближайшие 2–3 года добиться абсолютного лидерства). Многие даже отождествляют производственные технологии компании с самой концепцией Лин [\[9\]](#).

На примере России – группа ГАЗ более 15 лет внедряла систему lean и получила такие результаты: снижение объема незавершенного производства на 30%; увеличение производительности труда на 20–25% каждый год; сокращение времени на переналадку оборудования до 100%; уменьшение производственного цикла на 30%. В РУСАЛЕ с 2013 года начали подключать к системе бережливого производства поставщиков, в первую очередь, транспортные компании, т.к. затраты на логистику составляют большую часть в себестоимости продукции. Такой подход дал экономию в 15% на затраты в течение пяти лет. Комплексное применение методов бережливого производства в объединении КАМАЗ позволило получить значимый экономический эффект: снижение такта в 1,5 раза, высвобождение 11 тыс. штук крупногабаритной тары, сокращение запасов на 73 млн. руб., сокращения производственных площадей на 30%. Путь к успеху у перечисленных компаний занял от 7 до 15 лет [\[10\]](#).

Заключение

Итак, подводя итог своему эссе, я бы хотел подчеркнуть исключительную роль руководства в данном процессе. Чтобы помочь бизнесу максимизировать потенциал внедрения бережливого производства, я бы хотел выделить пять основных качеств бережливого управления, необходимых каждому бережливому менеджеру:

1. Дает видение, фокус и направление организации

Как дальновидные мыслители, лидеры и мотиваторы, бережливые руководители должны быть способны обеспечить видение бизнеса и определить долгосрочные цели. Способность ставить целенаправленные цели и постоянно пересматривать их

позволяет менеджерам определить, какие области бизнеса находятся на правильном пути, а какие требуют переориентации. Руководители по бережливому производству также должны уметь рассматривать неудачу в достижении своих целей как возможность изучить и усовершенствовать недостаточно развитые процессы. Это важная часть изучения того, в каких областях бизнеса есть место для совершенствования и роста.

2. Активный тренер и решатель проблем

Традиционное руководство часто критикуют за недостаточное участие на рабочем месте, что может привести к тому, что значительные проблемы будут упущены из виду и персонал потеряет мотивацию. Бережливым менеджерам рекомендуется проводить больше времени в рабочей среде, взаимодействуя с сотрудниками и ища возможности для улучшения процессов. Вот почему бережливые менеджеры должны уметь уверенно выявлять и решать проблемы на рабочем месте, чтобы повысить производительность и продолжать совершенствовать процессы.

3. Хорошие отношения навыков

Для бережливых руководителей важно понимать поведение людей и строить позитивные отношения со своими сотрудниками. Будучи мотиватором и учителем, вы укрепляете взаимопонимание с сотрудниками и даете им возможность брать на себя больше ответственности. Это приводит к более счастливой рабочей силе и повышению уровня производительности. Добросовестные клиенты также будут выбирать компании, которые имеют хорошие внутренние отношения. Компании с надежным, симпатичным и полным энтузиазма менеджером с большей вероятностью привлекут лояльных клиентов.

4. Стремление к развитию и совершенствованию

Бережливые руководители должны понимать, как учиться, развиваться и совершенствоваться, чтобы получить максимальную отдачу от своего бизнеса и своих сотрудников. Постоянный поиск новых путей оптимизации бизнеса гарантирует, что компания не стоит на месте и не движется назад, а продолжает развиваться. Хороший бережливый менеджер никогда не бывает полностью удовлетворен текущими процессами и всегда будет стремиться достичь большего и постоянно совершенствоваться. Они постоянно ищут новые идеи и находят области роста для развития.

5. Клиенто-ориентированность и системы ценностей

Бережливое мышление ставит во главу угла ценность клиента во всех бизнес-процессах, поскольку оно помогает установить позитивные отношения и постоянную лояльность клиентов. Хорошие руководители по бережливому производству должны знать своих клиентов и использовать полученную информацию для принятия важных решений. Постоянное совершенствование технологических процессов и сокращение отходов позволят всем сотрудникам обеспечить большую ценность для клиентов, минимизируя при этом отходы и снижая затраты. Менеджеры также должны поощрять сотрудников к такой же приверженности высокому качеству и потребительской ценности, чтобы бизнес оставался ориентированным на клиента во всем.

Список источников и литературы:

1. «Лин Консалт» URL: <http://www.lean-consult.ru/> (дата обращения: 15.12.2020).
2. URL: <https://www.fd.ru/articles/159087-berezhlivoe-proizvodstvo-osnovnye-printsipy/> (дата обращения: 15.12.2020).
3. Абдулбарова Д. Основы бережливого производства. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-berezhlivogo-proizvodstva/> (дата обращения: 15.12.2020).
4. Клочков Ю. П. «Бережливое производство»: понятия, принципы, механизмы. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-proizvodstvo-ponyatiya-printsipy-mehanizmy/> (дата обращения: 15.12.2020).
5. Орлов В. Н. Тукмачева С. С. Грицило В. М. Бережливое производство - шаг в будущее. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-proizvodstvo-shag-v-budushee/> (дата обращения: 15.12.2020)
6. Паршин И.А. Основные понятия и принципы бережливого производства. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-ponyatiya-i-printsipy-berezhlivogo-proizvodstva/> (дата обращения: 15.12.2020).
7. РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА – URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/otsech-lyshnee.html/ (дата обращения: 15.12.2020).
8. Стриженок О.А. Бережливое производство в России. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-proizvodstvo-v-rossii/> (дата обращения: 15.12.2020).
9. Черданцев В.П. Личные подсобные хозяйства Пермского края - важное звено в решении продовольственной проблемы. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnye-podsobnye-hozyaystva-permskogo-kraya-vazhnoe-zveno-v-reshenii-prodovolstvennoy-problemy/> (дата обращения:

15.12.2020).

1. «Лин Консалт» URL: <http://www.lean-consult.ru/> (дата обращения: 15.12.2020). [↑](#)
2. Черданцев В.П. Личные подсобные хозяйства Пермского края - важное звено в решении продовольственной проблемы. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnye-podsobnye-hozyaystva-permskogo-kraya-vazhnoe-zveno-v-reshenii-prodovolstvennoy-problemy> / (дата обращения: 15.12.2020).
[↑](#)
3. Клочков Ю. П. «Бережливое производство»: понятия, принципы, механизмы. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-proizvodstvo-ponyatiya-printsipy-mehanizmy> / (дата обращения: 15.12.2020). [↑](#)
4. Стриженок О.А. Бережливое производство в России. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-proizvodstvo-v-rossii> / (дата обращения: 15.12.2020). [↑](#)
5. Орлов В. Н. Тукмачева С. С. Грицило В. М. Бережливое производство - шаг в будущее. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-proizvodstvo-shag-v-budushee> / (дата обращения: 15.12.2020). [↑](#)
6. Стриженок О.А. Бережливое производство в России. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-proizvodstvo-v-rossii> / (дата обращения: 15.12.2020). [↑](#)
7. Абдулбарова Д. Основы бережливого производства. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-berezhlivogo-proizvodstva> / (дата обращения: 15.12.2020). [↑](#)
8. Паршин И.А. Основные понятия и принципы бережливого производства. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-ponyatiya-i-printsipy-berezhlivogo-proizvodstva> / (дата обращения: 15.12.2020). [↑](#)

9. РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА – URL:
[http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/otsech-lyshnee.html /](http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/otsech-lyshnee.html/)
(дата обращения: 15.12.2020). [↑](#)

10. URL: [https://www.fd.ru/articles/159087-berejlivoe-proizvodstvo-osnovnye-printsipy /](https://www.fd.ru/articles/159087-berejlivoe-proizvodstvo-osnovnye-printsipy/)
(дата обращения: 15.12.2020). [↑](#)