

УДК 338.242.2

НАУМОВ Д.И., к.соц.н., доц. (БГАС), ПОДМЕТЕННЫЙ Д.А. (БГАС)
г. Минск

ПРОБЛЕМЫ И РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ LEAN-СИСТЕМ

Специфика современной экономической ситуации заключается в том, что экономическую эффективность сегодня во многом определяет синтез высоких технологий, материальных и интеллектуальных ресурсов, политико-правовых и культурных факторов. Это обстоятельство определяет популярность в современной экономической практике Lean Manufacturing (бережливого производства), которое представляет собой концепцию управления производственным предприятием, направленную на повышение конкурентоспособности бизнеса и адаптацию производства к изменяющимся требованиям рынка. Известные западные специалисты в области менеджмента Джеймс Вумек и Дэниел Джонс даже рассматривают бережливое производство как революционную управленческую технологию, в основе которой находится взаимодействие поставщика и потребителя в процессе приобретения товаров и услуг [1]. С их точки зрения, использование этой технологии, обеспечивающей синтез процессов потребления и обеспечения при главенствующей роли последнего, позволяет избавиться от всех видов потерь и добиться в организации и на производстве максимальной эффективности использования ресурсов [1]. Фактически речь идет об определенной стратегии, реализация которой позволяет как руководителям, так и работникам однотипно видеть и оценивать перспективы развития предприятия, определять его миссию и цели в контексте рыночной ситуации, находить практичные варианты реализации принятых стратегических решений.

В основе концепции бережливого производства лежит принцип минимизации различных потерь (как непосредственно в процессе производства, так и в логистике, сервисном обслуживании, кадровом менеджменте или бухгалтерском учете). Как подчеркивают российские исследователи Д.В. Круглов и Е.Н. Амельченко, базовая цель «системы бережливого производства заключается не в снижении расходов, что может отрицательно сказаться на качестве продукции, а в снижении потерь на персональном рабочем месте» [2, с. 83]. В широком смысле достижение этой цели предполагает обеспечение управленческими методами и инструментами высокого уровня интеграции производственных и экономических процессов на предприятии с его внутренней и внешней средой при предварительной технологической подготовке производства к внедрению соответствующих принципов этой концепции [3]. Именно поэтому концепция бережливого производства выступает не как набор прикладных методов, а как «философия, меняющая устоявшиеся взгляды на организацию рабочего процесса; философия, затрагивающая все уровни организационной структуры учреждения; философия, требующая активного участия всего персонала» [4, с. 159]. Поэтому данная концепция ориентирует на

определенный стиль мышления и соответствующую корпоративную культуру с небольшим горизонтом планирования.

В узком смысле достижение этой цели планируется посредством вовлечения в оптимизационные процессы каждого работника промышленного предприятия независимо от его должностного статуса и уровня квалификации, а также внедрения в экономическую практику установки на конечного клиента-потребителя. Соответственно, концепция бережливого производства должна максимально учитывать технические, экономические, управленческие и психологические аспекты организации реального производства. Как считает Е.В. Лаптев, в современных российских промышленных реалиях «бережливое производство можно представить как систему управления, организации производства и непрерывного обучения, которая сформирована на основе мировых практик развития производственных систем и ведения проектов» [5, с. 1112]. В такой трактовке данная концепция дублирует основные идеи процессного подхода, ориентирующего на построение в рамках промышленного предприятия системы управленческих и бизнес-процессов, а также их управления для достижения максимальной эффективности его деятельности.

В идеале в масштабах промышленного предприятия или организации система бережливого производства состоит из всех участников системы, обменивающихся информацией и ресурсами в многофункциональной среде. В качестве условий для нормального функционирования данной системы можно представить: организацию эффективной командной работы, прозрачность корпоративных коммуникаций, интенсивный информационный обмен, исключение потерь, обеспечение непрерывного совершенствования всех бизнес-процессов. В этой системе, априори способной к непрерывному улучшению, профессиональные компетенции работников, их навыки и способности к обмену информацией и работе в многофункциональных командах являются ключевыми основаниями для её нормального функционирования. В силу динамики экономических отношений подобные экономические акторы должны уметь быстро менять фокус, диверсифицировать, модернизировать и перестраивать свою деятельность для достижения конкретной цели. Однако в таком контексте бережливое производство принципиально не может быть формализовано в виде стандартной модели с набором четко определенных показателей.

Как показывает практика, внедрение Lean-систем в отрасли реального сектора экономики, управление и социальную сферу представляет собой достаточно сложную задачу. И результатом этого внедрения являются разнообразные проблемы и риски, связанные с различными аспектами реализации Lean-систем в реальной экономической практике. В данном случае их необходимо рассмотреть в контексте порождающих их факторов и специфики, анализируемых в пространстве деятельности компании или организации.

Таблица 1. Основные проблемы и риски внедрения Lean-систем в компании/организации

Проблемы	Характеристика источников и содержания проблем
Организационно-управленческие	Жесткая организационная система и авторитарный стиль управления обуславливают отсутствие поддержки со стороны высшего руководства к внедрению Lean-систем в компании или организации, провоцируют формализм при обеспечении деятельности системы бережливого производства. Внедрение принципов бережливого производства на промышленном предприятии без соответствующей технологической оснащенности производства и предварительной технологической подготовки снижают эффективность функционирования Lean-систем.
Геоэкономические и макроэкономические	Lean-системы на производстве, встроенном в глобальные цепочки поставок, предполагают долгосрочное прогнозирование спроса и предложения, стабильные логистические потоки и бесперебойное ресурсное обеспечение, что в условиях волатильности рынков, обострения глобальных проблем (пандемия COVID-19, природные катастрофы и т.д.) или современного геополитического кризиса проблематично обеспечить.
Социокультурные и социально-психологические	Низкая квалификация и психологическая ригидность работников, как и отсутствие действенной системы их мотивирования в организации, в значительной мере обуславливают неприятие внедрения Lean-систем в качестве инструментов оптимизации производственных и бизнес-процессов, создают условия для низкой исполнительской дисциплины и минимальной психологической вовлеченности в процесс постоянных улучшений. Плохая деловая коммуникация в организации и слабое лидерство со стороны руководства, не рассматривающего Lean-системы в качестве инструмента для реального улучшения процессов в организации, не позволяют встроить их в единую систему управления.
Социально-экономические	Дефицит на рынке труда компетентных специалистов со средним специальным и высшим образованием, знающих методики бережливого производства, усложняют эффективное использование Lean-систем в организации. Экономия на образовательных программах переподготовки и повышения квалификации не позволяют обеспечить развитие человеческого капитала и компетентности работников

	в области бережливого производства, поддержать их инициативу. Высокая скорость социальных и экономических изменений в современном обществе ведет к быстрой трансформации клиентских ожиданий, к изменению ценностных ориентаций и расширению реестра потребностей клиентов, к которым компания или организация не успевают адаптировать свои управленческие, производственные и бизнес-процессы.
--	--

Таким образом, в реальной экономической практике внедрение Lean-систем требует учета множества факторов (институциональных, политических, экономических, социокультурных и т.д.), напрямую определяющих не только их перспективы и эффективность применения, но также определенные проблемы и риски от процесса функционирования данных систем в рамках компании или организации.

Список литературы:

1. Вумек, Д. Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства / Д. Вумек, Д. Джонс; пер. Е. Пестерева. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 261 с.
2. Круглов, Д. Особенности внедрения лин-технологий в малом и среднем бизнесе / Д. Круглов, Е. Амельченко // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2021. – № 6 (162). – С. 82–86.
3. Голоктеев, К. Управление производством: инструменты, которые работают / К. Голоктеев, И. Матвеев. – СПб.: Питер, 2008. – 251с.
4. Шахворостов, Г.И. Проблемы и задачи реализации бережливого управления в системе административного управления в исполнительных органах государственной власти / Г.И. Шахворостов, В.С. Самсонов, Н.Е. Удалова, Е.С. Тесленко // Регион: системы, экономика, управление. – 2021. – № 4 (55). – С. 153–160.
5. Лаптев, Е.В. Проблемы внедрения и развития системы бережливого производства на промышленных предприятиях / Е.В. Лаптев // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов XIX Международной конференции (Екатеринбург, 14–16 ноября 2024 г.). – Екатеринбург: «Ажур», 2025. – С. 1111–1114.