

УДК 331.103.6

## **БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИННОВАЦИЯ НА ПУТИ К ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Р.З. Сулейманов, аспирант кафедры «Логистика и управление инновациями»  
Научный руководитель: А.И.Шинкевич, д.э.н., профессор, заведующий  
кафедрой «Логистика и управление инновациями»  
Казанский национально-исследовательский технологический университет,  
г. Казань

В современном мире, чтобы выжить, чтобы оставаться конкурентоспособной, организация должна изменяться. Данные изменения необходимы из-за влияния внешних и внутренних факторов на организацию. Новые изобретения, новые уникальные технологии и оборудование вытесняют привычные для всех способы работы. Чтобы быть успешной, организации постоянно необходимо развиваться и быть в динамике. Организация - живой организм, который постоянно движется, либо в направлении развития, либо в направлении спада.<sup>1</sup> Все организации направлены на развитие, следовательно, их целью является только положительное развитие в направлении роста. В связи с этим управление изменениями - это одна из самых востребованных технологий, методик в управлении организацией, бизнесом. Данная программа позволяет перевести команду, организацию из текущего состояния в желаемое будущее.

Одним из видов управленческих изменений в организации является внедрение бережливого производства. Бережливое производство - новое отношение к работе, к производству, новое отношение сотрудников ко всему.

Внедряя непрерывное улучшение в виде бережливого производства многие компании в большей степени зависят от внутренних проблем и препятствий, нежели от внешних. Большинство из внутренних факторов просто заводят развитие новой производственной системы в угол, в тупик, ставя под сомнение дальнейшую реализацию данного глобального и необходимого проекта. Давайте рассмотрим поподробнее данные внутренние факторы.

После того как руководством компании принято решение о необходимости внедрения бережливого производства компании предстоит долгий, интересный путь, но в тоже время очень трудный. И на этом пути предприятие может столкнуться со следующими препятствиями и трудностями:

---

<sup>1</sup> Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. – М.: Стандарты и качество, 2007.-С.53.

1. У работников отсутствует понимание чего от них хотят и что от них ожидают. Данную причину мы связываем с отсутствием научной базы у руководства и как следствие появление данной проблемы.

2. Отсутствие понимания у сотрудников необходимости данных изменений. Эта проблема возникает в случае некомпетентности руководящего состава, неспособного предоставить полный анализ и полную информацию необходимости всех изменений. Многие сотрудники в данных изменениях не видят положительной стороны, а наоборот связывают их с отрицательными качествами, т.е. видят экономию от внедрения бережливого производства в ущерб качеству. Например, если были сокращены затраты на упаковку, то они считают, что продукт станет менее качественным.

3. Неосведомленность сотрудников о механизме направления предложений.

4. Отсутствие веры у сотрудников в то, что их предложения могут быть приняты и реализованы. Данная причина может быть связана с авторитарным стилем управления, с оставшимися от этого стиля устоями.

5. Большинство предприятий, внедряя непрерывное улучшение обращаются к помощи консалтинговых компаний, но некоторые принимают в штат дополнительного сотрудника, менеджера по эффективности, lean или tpm менеджера. Типичная проблема в таких ситуациях заключается в том, что внедрение и дальнейшее развитие бережливого производства считается прямой обязанностью данного сотрудника и не является задачей остальных руководителей и остальных сотрудников предприятия. В этом случае необходимо отметить, что процесс постоянного и непрерывного улучшения является всеобщим и группа присланных на предприятие специалистов по внедрению этих технологий не сможет в одиночку изменить производственный процесс. Также необходимо отметить, что также возникают трудности в понимании необходимости внедрения данного процесса у некоторых руководителей, либо с их стороны возникает сопротивление, что в большей степени оказывает весьма большой негативный эффект, так как они являются руководителями своих подчиненных.

6. Одним из немаловажных факторов является примирение западного стиля внедрения данной программы, точнее внедрение его с помощью административных методов. Мы считаем, что самое главное это найти общий язык и прийти к консенсусу с помощью убеждения без какого либо административного давления. Добиться их доверия это основная задача. Особенно важно это на первоначальном этапе для того, чтобы люди не относились к данным инструментам как навязываемым сверху руководством, а понимали суть и необходимость данной программы.

7. Оценивая внутренние препятствия на пути становления новой производственной системы необходимо также отметить основной фактор, связанный тем, что компания принимая решение о необходимости внедрения данных изменений, не принимает во внимание о необходимости четкого понимания и стратегии развития бережливого производства. Многие

руководители пытаются внедрить данную программу потому, что относятся к нему как к новаторскому веянию и считают это просто модным, а не необходимым.

8. Многие руководители относятся к бережливому производству как к просто инструменту, которым пользуются и бросят. Многие руководители не понимают и недооценивают роль бережливого производства для постановки целостной системы управления заводом.

9. Отсутствие желания у персонала учиться у других, присутствие синдрома "я здесь всю жизнь работаю, так работал и буду работать, чему ты меня учишь?". Данный синдром более характерен людям старшего возраста, которые имеют опыт работы.

10. При любом внедрении программы управления изменениями менеджмент предприятия должен четко понимать и оценивать на каком этапе внедрения той или иной программы находится персонал предприятия и само предприятие. Это необходимо для того, чтобы понимать следует ли переходить к дальнейшему шагу развития программы или нет, так как при применении попытки двигаться быстрее, чем позволяют возможности, уровень знаний и навыков у сотрудников предприятие ждет стена непонимания у персонала и соответственно возникнет необходимость возвращения на шаг назад.

11. Отсутствие координации программы бережливого производства, отсутствие вовлечения операторов, отсутствие лидерства данной программы влечет за собой отсутствие будущего бережливого производства.<sup>2</sup>

12. Менеджмент предприятия убежден, что оно уже конкурентоспособное и является лучшим или считает, что уже внедрило программу бережливого производства. При таком мнении, суждении отсутствует будущее данной программы и при возникновении дальнейших проблем у предприятия менеджмент организации вновь поднимет вопрос о необходимости продолжения внедрения бережливого производства.

Проанализировав внешние и внутренние факторы влияния на развитие программы бережливого производства можно сделать вывод о существенном значении внутренних проблем предприятия.

### **Список литературы:**

1. Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. – М.: Стандарты и качество, 2007.
2. Тайити Оно, Производственная система Тойоты.- М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005.

---

<sup>2</sup> Тайити Оно, Производственная система Тойоты. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005.-С.25.