

УДК 338.24 DOI: 10.14451/1.233.125

# Научная система управления процессами бережливого производства в организации

© 2024 **Ахметшина Алсу Ринатовна**

Доктор экономических наук, профессор, директор Высшей школы бизнеса. Казанский (Приволжский федеральный университет), Казань.

E-mail: mbakazan@kpfu.ru

© 2024 **Абрамова Анастасия Валерьевна**

Кандидат экономических наук, мастер делового администрирования, выпускник Высшей школы бизнеса. Казанский (Приволжский федеральный университет), Казань.

E-mail: abramova19191@rambler.ru

**Ключевые слова:** научное управление организацией, система управления процессами бережливого производства, дорожная карта бережливого производства, устойчивое развитие экономики.

В статье представлен авторский взгляд на текущие тенденции развития бережливого производства в Российской Федерации. Представлены краткие результаты анализа рынка услуг в области обучения (консалтинга) по бережливому производству. Приведена обобщенная дорожная карта организации системы научного управления процессами бережливого производства. Позиционируется важность применения системного подхода к управлению процессами внедрения и развития бережливого производства. Показаны востребованные направления развития системы управления процессами бережливого производства на уровне государства.

Для современной России бережливое производство<sup>1</sup> представляет собой трендовую технологию научной организации управления, которую целесообразно использовать для достижения устойчивого развития организаций, как ключевых субъектов региональной экономики. В настоящее время вопросы организации бережливого производства рассматриваются в трудах многих ученых и практических работников. С одной стороны, это позволило сформировать существенный пласт теоретических инфор-

мационных знаний и практических технологий в формате секретов производства. С другой стороны, это привело к формированию зачастую неконтролируемых, бессистемных и хаотичных процессов внедрения и развития технологий бережливого производства, о чем свидетельствуют следующие факты.

**Во-первых, необходимость внедрения технологий бережливого производства на государственном и региональном законодательном уровнях носит рекомендательный характер.**

<sup>1</sup>Бережливое производство – система непрерывного развития деятельности организации, объединяющая технологии исследования, анализа процессов и изыскания неэффективно используемых организационных элементов и разработки мероприятий по их эффективному применению, с учетом требований минимизации непроизводственных потерь и максимизации ценности процессов с точки зрения их потребителей [1].

Поэтому фактическое решение о внедрении и применении элементов технологии осуществляется в зависимости от субъективного вектора мышления руководителей высшего уровня управления субъектов экономической деятельности. Данный аспект ограничивает возможность проведения качественной оценки и мониторинга деятельности организаций в области внедрения бережливого производства по единой методике аудита и, как следствие, делает практически невозможным проведение объективного сравнительного анализа результатов, достигнутых организациями в данной предметной области.

**Во-вторых, программы по обучению (консалтингу) экономически активного населения в области бережливого производства в Российской Федерации характеризуются высокой вариативностью.** На основании практического опыта и изучения открытых источников, нами проведено исследование рынка услуг по обучению (консалтингу) экономически активного населения в области бережливого производства в РФ:

- государственные организации (федеральный и региональные центры компетенций в сфере повышения производительности труда);
- государственные образовательные учреждения высшего профессионального образования;
- ведущие российские провайдеры услуг по обучению и консалтингу в области развития производственных систем, основанных на применении технологий бережливого производства;
- частные коммерческие образовательные (консалтинговые) организации, а также индивидуальные предприниматели и самозанятые граждане;
- организации реального сектора экономики в части реализации обучающих (консалтинговых) программ, сформированных на основании практического опыта.

Проведенный анализ показал, что в настоящее время отсутствуют единые интегрированные программы обучения в разрезе уровней и видов образования в Российской Федерации. При этом качественное обучение (в том числе в формате консалтинговых услуг) является базовым фундаментом и создает условия эффективного применения элементов технологии бережливого производства субъектами экономической деятельности [3].

**В-третьих, общедоступные адаптированные методики внедрения элементов технологии бережливого производства для каждой отрасли экономики Российской Федерации еще не сформированы.** Целесообразно разработать данные методики для каждой отрасли экономики, с учетом применения дифференцированного подхода к внедрению элементов технологии бережливого производства для отдельных субъектов отрасли экономики, исходя из следующих специфических особенностей [5]:

- тип процессов и вид продукции (оказываемых услуг, выполняемых работ);
- уровень специализации и согласованности процессов;
- организационно-управленческая иерархическая структура;
- территориальная локализация и сосредоточенность.

**В-четвертых, единый центр и система управления внедрением элементов технологии бережливого производства не определены.** По нашему мнению, внедрение системы научного управления обеспечит нивелирование неконтролируемости, бессистемности и хаотичности процессов внедрения и развития бережливого производства в организациях.

Основные этапы управления процессами внедрения и развития бережливого производства в организации определены нами на основе анализа научно-практического опыта и представлены в виде дорожной карты (табл. 1) [1].

**Таблица 1.** Актуальная обобщенная дорожная карта организации научного управления процессами бережливого производства. Составлено авторами.

		Время, месяцы*											
		←	1	3	6	9	12	18	24	→			
Функция управления	Фаза жизненного цикла	Этап развития											
Планирование	Зарождение	Управленческое решение о внедрении бережливого производства											
		Назначение ответственного функционального руководителя											
		Разработка обобщенной стратегии управления процессами внедрения бережливого производства											
		Проектирование организационной структуры бережливого производства											
		Определение формы обучения (подготовки) трудовых ресурсов											
Организация	Рост	Обучение философии и элементам бережливого производства (теоретические знания)											
		Апробирование элементов бережливого производства[1] на опытных типовых объектах и их модификация (при необходимости)											
		Формирование уникальных технологий внедрения элементов бережливого производства (секретов производств) [5]											
		Утверждение стратегии управления процессами внедрения и развития бережливого производства											
		Формализация уникальных технологий внедрения элементов бережливого производства в виде утверждения стандартизированных процедур											
		Распространение адаптированных элементов бережливого производства на организацию в целом											
		Поиск и формулировка проблем, формирование групп качества											
		Реализация оптимизационных проектов развития											

Продолжение на следующей странице

**Таблица 1.** Актуальная обобщенная дорожная карта организации научного управления процессами бережливого производства. Составлено авторами. (Продолжение таблицы)

	Дальнейшее применение и актуализация элементов бережливого производства. Актуализация стратегии управления процессами внедрения и развития бережливого производства				
Оценка и мотивация	Зрелость	Разработка и применение методики расчета экономического и качественного эффектов в области внедрения и применения элементов бережливого производства			
		Разработка и применение методики стимулирования и мотивации работы по внедрению и применению элементов бережливого производства			
		Контроль внедрения элементов бережливого производства посредством внутреннего и внешнего аудита			
Контроль и корректирующие воздействия	Изменение траектории развития (поступательное развитие)	Продолжение применения ранее успешно внедренных элементов бережливого производства, поиск и реализация новых направлений развития (диверсификация деятельности)			
		Актуализация стратегии управления процессами внедрения и развития бережливого производства			↑

\* минимальный рекомендуемый срок.

Дорожная карта представлена в разрезе функций управления и фаз развития кривой жизненного цикла, характерных для объекта исследования (зарождение, внедрение, зрелость и изменение траектории развития). Необходимо отметить, что концептуальная философия бережливого производства предполагает постоянное непрерывное улучшение, поэтому изменение траектории развития в четвертую фазу жизненного цикла должна характеризоваться положительной динамикой и предполагает непрерывное улучшение и поступательное развитие. Минимальный объективный период внедрения технологий бережливого производства в организации составляет не менее 18 месяцев. По результатам данного периода можно говорить о наступлении фазы зрелости бережливого производства в организации. Внедрение и развертывание бережливого производства в организации включает 4 укрупненные фазы жизненного цикла развития.

- **Период зарождения бережливого производства в организации (соответствует функции управления: планирование).** Включает управленческое решение о необходимости улучшения показателей деятельности организации посредством применения элементов технологии бережливого производства, разработку общей концептуальной миссии и стратегического видения внедрения бережливого производства в организации, организационное проектирование, формирование теоретических компетенций у персонала в рамках предметной области внедрения элементов бережливого производства.
- **Период роста (стремительного внедрения элементов бережливого производства) (соответствует функции управления: организация).** Включает апробирование и модификацию элементов технологии бережливого производства с учетом специфики деятельности объекта внедрения, формализацию найденных решений в виде утверждения стандартизированных процедур, утверждение страте-

гии управления процессами внедрения и развития бережливого производства, распространение адаптированных элементов бережливого производства на организацию в целом, формирование прикладных компетенций у персонала в рамках предметной области внедрения элементов бережливого производства посредством поиска и формулировки проблем устойчивого развития, формирование экспертных групп качества и реализация оптимизационных проектов развития.

- **Период зрелости (соответствует функциям управления: оценка и мотивация).** Включает продолжение дальнейшего применения и актуализации ранее успешно внедренных элементов бережливого производства, актуализацию стратегии управления процессами внедрения и развития бережливого производства, утверждение методики расчета экономического и качественного эффектов в области внедрения элементов бережливого производства (должна разрабатываться с учетом особенностей действующих учетных политик организации), утверждение методики комбинированного стимулирования и мотивации деятельности в области внедрения элементов бережливого производства.
- **Период непрерывного развития (соответствует функциям управления: контроль и корректирующие воздействия).** Включает непрерывный мониторинг внедрения элементов бережливого производства посредством внутреннего и внешнего аудита, продолжение применения ранее успешно внедренных элементов бережливого производства, поиск и реализацию новых направлений развития: диверсификацию деятельности, актуализацию стратегии управления процессами внедрения и развития бережливого производства.

Система научного управления процессами бережливого производства обусловлена необходимостью эффективного использования имеющегося потенциала для достижения синергетического эффекта в части устойчивого развития

организаций, региона присутствия и государства в целом. В целях результативного внедрения дорожной карты организации научного управления процессами бережливого производства, необходимо обеспечить применение системного подхода к вопросу обеспечения упорядочивания и контролируемости внедрения технологий бережливого производства на государственном уровне, в том числе целесообразно разработать и утвердить следующее.

1. **Единые методики внедрения системы бережливого производства по всем отраслям экономики с учетом специфических особенностей входящих в них субъектов.** Данная функция, по нашему мнению, должна быть осуществлена посредством формирования интегрированных рабочих групп, в состав которых должны войти высококвалифицированные эксперты научных организаций и представители организаций реального сектора экономики соответствующей отрасли.
2. **Систему управления процессами внедрения и развития бережливого производства для каждой отрасли экономики, с определением центра управления.** Наличие системы интегрированной структуры управления обусловлено необходимостью унифицированного и качественного применения единых методик внедрения системы бережливого производства по всем отраслям экономики. В качестве альтернативного варианта структуры управления целесообразно образовать интегрированную структуру управления при участии представителей субъектов реального сектора экономики и профильных органов исполнительной власти. Наделить структуру управления координационно-распорядительными, методологическими и информационно-аналитическими функциями; предусмотреть в структуре управления наличие систем правового обеспечения; разработать методики инвестиционно-инновационного технологического развития.
3. **Разработать методики аудита для контроля и корректировки оценки деятельности организаций** в области управления процессами внедрения и развития бережливого производства с возможностью формирования рейтинга эффективности отечественных организаций в разрезе отраслей экономики и последующей проработкой вопроса стимулирования лидеров рейтинговой оценки. Целесообразно, с использованием экспертного метода, разработать **многокритериальные балльно-рейтинговые системы оценки деятельности организаций** в области управления процессами внедрения и развития бережливого производства в разрезе отраслей экономики, с учетом специфических особенностей деятельности входящих в них организаций.
4. **Сформировать программы промышленного (индустриального) туризма** для распространения успешного опыта управления процессами внедрения и развития бережливого производства, достигнутого организациями реального сектора экономики и включить их в федеральную программу АНО «Агентство стратегических инициатив» [4]. Данное направление представляет эффективный эмпирический метод обучения экономически активного населения, способствует развитию социального капитала, как ключевого ресурса обеспечения устойчивого развития отечественной экономики.
5. **Предусмотреть систему выделения целевого финансирования** на конкурсной основе на проведение научно-практических разработок эффективных технологий по отраслям промышленности в целях обеспечения устойчивого развития государства. Данное направление будет способствовать развитию интеграции науки, образования и производства, и возрождению научно-технологического суверенитета государства.

**Библиографический список**

1. *Абрамова А. В.* Методика внедрения бережливого производства в электроэнергетической организации // Проблемы современной науки. – 2013. – 2 (46). – С. 111–113.
2. *Ахметшина А. Р., Абрамова А. В.* Механизм устойчивого развития субъектов электроэнергетического комплекса РФ на основании применения интегрированной модели бережливого производства и концепции ESG-управления // Экономические науки. – 2023. – № 11. – С. 16–22.
3. *Медведев Д. А.* Национальные приоритеты. Статьи и выступления. – М. : Европа, 2008. – 504 с.
4. Промтуризм в России. О проекте по развитию промышленного туризма в регионах РФ. – URL: <https://promtourism.ru/about> (дата обр. 25.03.2024).
5. *Тимофеев Р. А., Абрамова А. В.* Осмысленный взгляд на внедрение бережливого производства в России // Общество, государство, личность: модернизация системы взаимоотношений в современных условиях : XVI Межвузовская научно-практическая конференция студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей (с международным участием): в 2 частях. – Министерство образования и науки Республики Татарстан; Министерство труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан; УВО «Университет управления «ТИСБИ», 2016. – С. 361–364.
6. Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса. Сборник корпоративных практик. – М. : РСПП, 2023. – С. 224.