

ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ЛИН-МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ

Воронина Л.А.¹, Мизина Д.Н.² Email: Voronina642@scientifictext.ru

¹Воронина Людмила Анфимовна – доктор экономических наук, профессор;

²Мизина Дарья Николаевна – магистрант,
кафедра мировой экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет,
г. Краснодар

Аннотация: в настоящей работе рассматриваются возможности применения концепции лин-менеджмента в сфере услуг, поскольку в данном секторе применение современных методов, снижающих затраты компании, находится на низком уровне. Показано происхождение и видоизменение концепции лин-менеджмента от производственной системы компании Toyota до ее вариации бережливое производство плюс шесть сигм. Рассмотрен российский опыт применения лин-менеджмента и представлены основные его методы для сферы услуг. Дана классификация потерь в организации и показана их специфика в сфере услуг.

Ключевые слова: лин-сервис, бережливое мышление, потери, Кайдзен.

PROSPECTS OF APPLICATION OF LEAN MANAGEMENT IN THE SERVICE SECTOR

Voronina L.A.¹, Mizina D.N.²

¹Voronina Lyudmila Anfimovna - Doctor of Economics, Professor;

²Mizina Daria Nikolaevna - Undergraduate,
DEPARTMENT OF WORLD ECONOMY AND MANAGEMENT,
KUBAN STATE UNIVERSITY,
KRASNODAR

Abstract: in the present work the possibility of applying lean service management is examined because the use of modern methods reducing company costs is on the low level in this sector. The origin and modification of the lean management concept from Toyota production system to its variation lean production plus six Sigma are shown. The Russian experience of application of lean management is considered and the main methods of lean service management is presented. The classification of losses in the organization is given and their specificity in the service sector is shown.

Keywords: lean service, lean thinking, losses, Kaizen.

УДК 336.71

Современный этап развития экономики характеризуется тем, что для обеспечения высокой конкурентоспособности необходимо максимально устранить потери во внутренних процессах предприятия путем внедрения особых подходов в управлении, основанных на современных технологиях и методах организации производственной деятельности.

Лин-менеджмент, представляет собой одну из наиболее эффективных моделей менеджмента, направленную на рационализацию рабочего процесса путем устранения всех видов потерь и вовлечение каждого сотрудника в процесс оптимизации бизнеса. Возникновение данной концепции произошло на основе опыта производственной системы компании Toyota (Toyota Production System – TPS). Термин lean production, автором которого был Джон Крафчик [4], появился во время исследования мирового автомобильного рынка командой проекта Массачусетского Технологического Института. Итоги проекта были опубликованы в книге Д. Вумека, Д.Т. Джонса и Д. Русса в 1990 году [3, 89], где анализировался успех компании Toyota на американском рынке, и новый термин был необходим для отражения того факта, что речь идет о гораздо большем, чем производственная система одной из крупнейших и успешным автомобильных компаний мира.

«Lean production (manufacturing)» переводится на русский язык как «бережливое производство». Однако существуют и такие варианты перевода, как «оптимальное производство», «гибкое производство», «поджарое производство», «производство без потерь». В 1996 году результаты дальнейших исследований бережливого производства Вумека и Джонса были изданы под названием «lean thinking» [2, 90]. При переводе на русский язык издательство использовало название «Философия бережливого производства», поскольку дословный перевод «бережливое мышление» показался необычным. Но применительно, в первую очередь, к сфере услуг часто встречается использование понятий «бережливое управление» и «лин менеджмент» [5].

Концепция лин-менеджмента подвергалась различным доработкам и уточнениям. Специалисты компании «KIODA» рассматривают ее как совокупность, управленческих и производственных технологий, в которые интегрированы: система всеобщего менеджмента качества, Канбан, 5S, система «точно-в-срок», система Кайдзен. По мнению Е.А. Ерохина, Джон Крафик, предлагая термин lean production, отталкивался от того, что в данном типе производства нет ничего лишнего и его определение созвучно с идиомами lean and mean, что значит способный к трудовой и эффективной работе [4]. В дальнейшем концепция развивалась, анализировалась и пересматривалась, и в начале 2000-х М.Л. Джорджем была предложена гибридная методика «бережливое производство плюс шесть сигм», совместившая лучшее из двух концепций.

В России лин-менеджмент только завоевывает популярность. Число предприятий, применяющих бережливые технологии и извлекающих от них выгоды, постоянно растет. Среди первых компаний, начавших использовать лин, в основном крупные промышленные предприятия: ПАО КАМАЗ, ПАО Соллерс (УАЗ, ЗМЗ), группа ГАЗ, РУСАЛ, ПАО НефАЗ. Практика использования лин-технологий расширяется благодаря созданию консалтинговой и научной инфраструктуры. Портал Leaninfo.ru, созданный Высшей школой бизнеса МГУ и Институтом комплексных стратегических исследований, предоставляет информацию об использовании концепции в российских компаниях. Это первый в стране блог о производственном менеджменте, где можно узнать об инструментах бережливого производства, философии кайдзена, опыта лин-менеджмента в России и мире.

Применение лин-менеджмента в сфере услуг в России находится на начальной стадии развития. Но за рубежом это давно стало распространенной практикой. Необходимость применения лин-менеджмента именно в сфере услуг обосновывается тем, что услуги составляют больше 60% мирового ВВП (см. таблицу). А это является огромным пространством для проведения улучшений и преобразований.

Таблица 1. Структура номинального ВВП по секторам экономики [8]

Страна/экономика	Номинальный ВВП (млн долл)	Сельское хозяйство	Промышленность	Услуги
Мир	75,212,696	5.9%	30,5%	63.6%
США	17,946,996	1.12%	19.1%	79.7%
Китай	12,218,281	6.9%	40.1%	52.9%
Великобритания	2,649,890	0.7%	21%	78.3%
Россия	1,267,750	3.9%	36%	60.1%

Примерами процессов сервисной деятельности, в которых могут применяться принципы лин менеджмента, являются:

- получение заказа от клиента;
- подача заявки на ипотечный кредит;
- прием на работу нового сотрудника;
- открытие сберегательного счета;
- заполнение бланка на получение страховки.

В сфере услуг значительную роль имеет удовлетворенность клиента, поэтому для организации критически важно устранить все причины их недовольства.

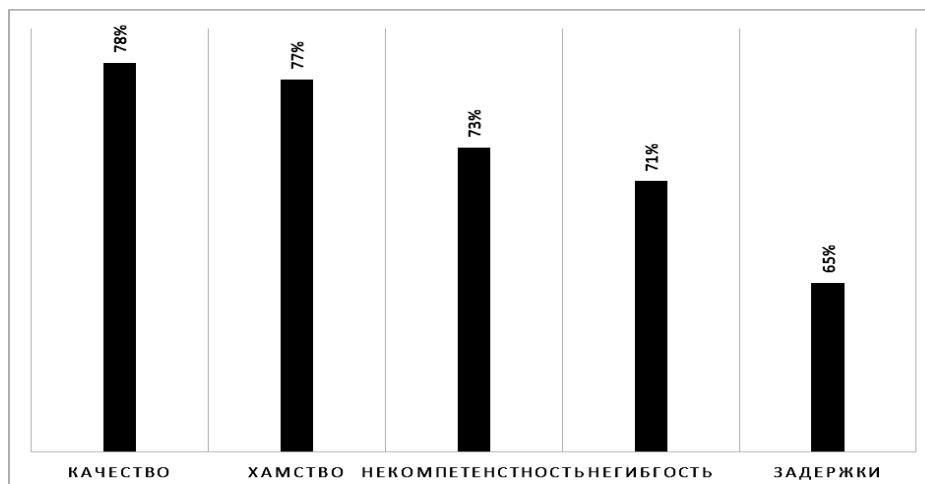


Рис. 1. Основные причины недовольства клиентов [5]

Концептуально применение лин-менеджмента в чистом виде для производства (где внимание уделяется таким потерям, как запасы, дефекты, транспортировка и т.д.) и сервиса различно. Самое большое различие – это наличие в сервисе человеческого фактора как основополагающего (прямого контакта с клиентом). Наши эмоции, предпочтения, устоявшиеся мнения и суждения о том, как должна выполняться услуга, все это влияет в конкретный момент на удовлетворенность клиента результатами обслуживания.

Главным моментом реализации концепции лин-менеджмента служит выявление и классификация потерь, связанных с неэффективностью деятельности организации. С точки зрения клиента многие операции не добавляют ценности самой услуге, но компании не могут без них обойтись. Считается, что на административные, или офисные, расходы приходится основная часть себестоимости продукта. Конечная цена продукта на 60-80% состоит из административных издержек. Снижение данных расходов за счет выявления и устранения потерь необходимо для сохранения конкурентоспособности компании. Поэтому требуется детальное понимание, что же такое потери.

Потери – это все операции, которые требуют затрат времени и ресурсов, но не повышают ценность готового товара или услуги. Поскольку потребители все лучше и лучше разбираются в реальной стоимости товаров и услуг, они ждут, что компании будут оптимизировать свои затраты и устранять потери. Клиенты нуждаются в стабильных ценах и их снижении в результате экономии. Потери организации приходится оплачивать потребителям. Т. Оно выделил 7 видов потерь [9, 175], характерных для производственной системы Toyota, которые также можно обнаружить в сфере услуг, но они будут иметь здесь свою специфику. Классификацией и систематизацией потерь в сфере услуг занимались Д. Тэппинг [10, 38] и Д. Майкл [7, 277].

1) Примерами потерь от перепроизводства являются изготовление лишних копий документов, проведение бессмысленных собраний, ввод одной и той же информации в различные документы, составление большинства отчетов, которые никто не читает.

Инструментами, способными устранить данные проблемы являются время такта, питч, выравнивание рабочей нагрузки, применение стандартизированной работы и изучение потребности в той или иной операции.

2) Потери из-за ожидания выглядят естественным ходом процесса работы, но они представляют собой задержки работы, и от них необходимо избавляться. К ним относятся большое количество обязательных подписей и разрешений, зависимость собственной работы от других сотрудников, ожидание информации, неполадки программного обеспечения.

Для решения проблем, связанных с ожиданием, требуются методы описания процессов, в первую очередь создание карт потока создания ценности, а также системы документооборота, курьеры, 5S, питч.

3) Проблемы потерь из-за лишних движений в сфере услуг часто бывает очень сложно выявить. Движение может проявляться в том, что люди постоянно переключаются с одного сервера или дисковода на другой, вынуждены слишком много работать с клавиатурой, чтобы выполнить определенную задачу с помощью компьютера и т. д.

Данные проблемы решаются с помощью стандартизированной работы, перепланировки рабочего пространства, карточек канбан, отслеживания документов и вытягивающей системы.

4) Потери из-за перемещений также представляют собой серьезную проблему в сфере услуг, так как любое перемещение с одной операции на другую занимает время и создает очереди. К таким потерям также относятся отправка ненужных документов, слишком частая регистрация документов, находящихся в работе; слишком большое количество адресов в списке рассылки.

Для устранения данного вида потерь могут использоваться 5S, равномерное распределение рабочей нагрузки, непрерывный поток, средства визуального контроля и другие инструменты.

5) Пятый вид потерь - излишняя обработка. В первую очередь это совершение действий, которые не добавляют ценности с точки зрения клиента. В офисной среде это также дублирующие друг друга отчеты и информация, распространение недостоверной информации, постоянная правка документов, отсутствие четкого планирования проектов, неэффективные собрания и отсутствие повестки дня.

Решаются данные проблемы с помощью метода сбора данных, отслеживания документов, средств визуального контроля и системы документооборота.

6) Запасы являются одним из основных видов потерь как в промышленном производстве, так и в сфере услуг. В категорию запасы в сфере оказания услуг относятся груды бланков (например, в ящике для входящей корреспонденции), списки нерешенных вопросов во «входящих» электронных письмах, абонентов, которые «висят» на линии, людей, стоящих в очереди, и т. п. Все это говорит об избытке незавершенного производства, которое часто возникает в результате перепроизводства.

Инструменты, устраняющие шестой вид потерь: 5S, карта потока создания ценности, выравнивание рабочей нагрузки, визуальный питч.

7) К потерям из-за брака в сфере услуг относится всё, что вызывает недовольство клиентов: от неточной информации до несоблюдения сроков. Это также ошибки при установлении цен, ошибки при вводе данных, передача неполной документации или утеря документов.

Устранить данные дефекты можно с помощью средств визуального контроля, журнала учета остановок и незапланированных заданий, средств предупреждения ошибок, а также карт потока создания ценности.

8) Также выделяется восьмой вид потерь, нерациональное использование рабочей силы, означающий что работниками не применяются все имеющиеся у них навыки, знания и способности. Примерами потерь являются нарушение сроков выполнения проектов, частые прогулы, высокая текучесть кадров, неравномерное распределение рабочей нагрузки из-за недостаточно широкой квалификации сотрудников, а также отсутствие грамотной оценки навыков специалистов перед приемом на работу. Инструменты для устранения потерь восьмого вида: учет рабочих процессов, стандартизированная работа, короткие результативные совещания.

Необходимо учитывать многоликость и чрезвычайную разнообразность сферы услуг как таковой, так и ее представителей – банковских работников, врачей и поваров, администраторов и кассиров, работников бэк- и фронт-офиса. Главной задачей является привить им всем мышление категориями бережливости, для чего требуется коренная перестройка менталитета как руководителей, так и работников организации. Все они должны определять и выявлять потери, возникающие в процессе оказания услуги, и находить способы их устранения.

Несмотря на то, что в России лин-менеджмент повсеместно не распространен, существует необходимая поддержка и инфраструктура для внедрения зарубежных практик в организациях. Самой главной проблемой является изменение мышления и культуры для принятия нововведений. Но успешный опыт внедрения лин-менеджмента на крупных промышленных предприятиях демонстрирует, что это, в целом, можно преодолеть. Дальнейшее расширение применения лин необходимо проводить в офисах и сфере услуг, где также можно получить хорошие результаты по сокращению потерь, ориентируясь на опыт зарубежных и российских компаний.

Список литературы / References

1. *Балукова М.В.* Использование Lean-подхода в офисе // Методы менеджмента качества [Электронный ресурс], 2006. № 2. Режим доступа: <http://ria-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=7570/> (дата обращения: 12.05.2018).
2. *Вумек Д.П., Джонс Д.Т.* Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. С. 85-96.
3. *Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т., Рус Дэниел.* Машина, которая изменила мир. М.: Попурри, 2007. С. 89-103.
4. *Ерохин Е.А.* Появление и сущность концепции бережливого производства // Информационный сайт по экономике. [Электронный ресурс], 2008. Режим доступа: <http://www.ekportal.ru/page-id-104.html/> (дата обращения: 12.05.2018).
5. *Жеребцов В.* Сервисная деятельность и бережливое производство – взгляд изнутри: совместимость и противоречия // Бережливое производство и LEAN-технологии. [Электронный ресурс], 2015. Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/2015/05/12/service-lean-vzglyad-iznutri-sovmestimost-i-protivorechiya/> (дата обращения: 12.05.2018).
6. *Кузнецов А.* Бережливое мышление // Журнал Кадровик.ру. [Электронный ресурс], 2009. № 8. Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modoad&name=News&file=article&sid=12304/> (дата обращения: 10.05.2018).
7. *Майкл Д.* Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 277-280.
8. *Мировой рейтинг стран по ВВП в 2015 году // Бесплатные данные, статистика, анализ.* [Электронный ресурс], 2016. Режим доступа: https://knoema.com/nwnfkne/world-gdp-ranking-2017-gdp-by-country-data-and-charts?origin=knoema.ru&_ga=2.193771818.623549213.1526741647-25826911.1526741647/ (дата обращения: 10.05.2018).
9. *Оно Т.* Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. М.: Издательство ИКСИ, 2012. С. 175-178.
10. *Теппинг Д., Дани Э.* Бережливый офис. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. С. 38-47.