

# ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Рузиева Д.А.

Email: Ruzieva6118@scientifictext.ru

*Рузиева Дилноза Абдусаматовна - преподаватель-стажер,  
кафедра бухгалтерского учета и аудита, экономический факультет,  
Каракалпакский государственный университет, г. Нукус, Республика Узбекистан*

**Аннотация:** статья посвящена принципам и инструментам бережливого управления, а также результатам применения концепции бережливого управления на предприятиях. Авторами подробно описан процесс внедрения комплексных подходов бережливых технологий на предприятиях, который может стать основой эффективного управления крупными проектами и программами во многих областях деятельности.

**Ключевые слова:** бережливое производство, управление производством, улучшение бизнес-процессов, комплексный подход, методика бережливого производства.

## PROSPECTS FOR USING AN INTEGRATED LEAN MANAGEMENT APPROACH IN ENTERPRISES

Ruzieva D.A.

*Ruzieva Dilnoza Abdusamatovna - Trainee Teacher,  
DEPARTMENT OF ACCOUNTING AND AUDITING, FACULTY OF ECONOMICS,  
KARAKALPAK STATE UNIVERSITY, NUKUS, REPUBLIC OF UZBEKISTAN*

**Abstract:** the article is devoted to the principles and tools of lean management, as well as the results of applying the concept of lean management in enterprises. The authors describe in detail the process of introducing integrated approaches of lean technologies in enterprises, which can become the basis for effective management of large projects and programs in many areas of activity.

**Keywords:** lean manufacturing, production management, improving business processes, integrated approach, lean manufacturing methodology.

*«Создавайте среду для изменения мышления сотрудников»  
А.А. Ягофаров*

### 1. Введение

В современных экономических условиях обеспечение стабильности производственного процесса, своевременное выполнение объемов производства при высокой насыщенности рынка и прогрессирующей конкуренции является одним из важных моментов на предприятиях (Р.З.Сулейманов, 2015). Внедрение бережливого производства на промышленных предприятиях – один из трендов отечественного экономического развития. Однако все разработки, касающиеся бережливого производства, относятся в основном к цехам основного производства и управленческим структурам предприятия (G. Bekimbetova, 2019). Это происходит в связи с тем, что именно в подсистемах основного производства создается ценность, за которую потребители готовы платить деньги (Авдеева, 2020). При этом некоторые предприятия решают внедрить инструменты бережливого производства сначала в основное производство, а потом уже во вспомогательные подсистемы (G.M. Bekimbetova, 2020). Однако на насыщенном рынке с большим количеством продуктов-аналогов и компаний с сильными, узнаваемыми брэндами в таких условиях снижение цен одним из конкурентов спровоцирует ценовую войну, снижающую прибыльность всех участников. Таким образом, изначальная цель повышения или поддержки конкурентоспособности будет нивелирована (Зайцев, 2017). Отсюда следует, что предприятие-инноватор может использовать в маркетинговых целях репутационный фактор, создаваемый бережливым управлением (создание ценности для клиента, выпуск качественной продукции и др.).

### 2. Теоретические и методологические аспекты исследования

Методика бережливого производства – это процесс постоянного совершенствования, каждый день и каждый час, позволяющие оценить существующие на предприятии процессы и провести анализ, почему существующие процессы не позволяют достичь целей компании для снижения затрат (Алханова, 2019). Инструменты и методы бережливого производства позволяют рассмотреть и увидеть полноценную цепочку движения в компании. Такое видение позволяет найти потери и осознать, почему не были достигнуты поставленные цели (Р.З.Сулейманов, 2015).

Для повышения эффективности деятельности компании, производительности труда предприятия (Raya Khajibaeva, 2021), улучшения и поддержания качества выпускаемой продукции и увеличения конкурентоспособности организации нами будут рассмотрены инструменты и методы бережливого производства. Данная методология позволяет достигать компаниям постоянного и непрерывного совершенствования. Для практического внедрения на предприятиях могут быть использованы различные методы (Р.З.Сулейманов, 2015):

1. Система Total Productive Maintenance;
2. Карта потока создания ценности продукта;
3. Системы 5S;
4. Кайдзен – команды FI/QFI;
5. Визуализация;
6. SMED анализ;
7. Метод предотвращения ошибок;
8. Just in time (точно вовремя);
9. Общая эффективность оборудования (операционная, производственная эффективность, система CUTE);
10. Канбан;
11. Система совещаний (Factory Driving System);
12. 5 Почему.

Весь производственный потенциал, вся инфраструктура предприятия должна основываться на линейных операторах, рабочих(Ганебных & Фокина, 2019). Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя(Мельников et al., 2016). Персонал предприятия – главное богатство, и только с помощью него предприятие может достичь намеченных результатов(Антилл Ник, 2013). Исходя из этого, можно утверждать, что основной задачей систем бережливого производства является улучшение, совершенствование всех производственных процессов на уровне линейного персонала(Зорина & Черепнин, 2019). И только принимая это во внимание, руководство компании должно ставить новые задачи перед подчиненными, так как для эффективного управления производственным процессом необходим анализ всех существующих процессов на рабочих местах, а не только анализ показателей. Менеджмент компании должен понимать и знать проблемные места и потери на предприятии.

### **3. Мировой опыт исследования**

Бережливое производство зародилось во времена самураев в Японии. Был рассмотрен вопрос о месторасположении меча самурая для более эффективного его использования. На данный момент компания Toyota(А.Тигловой, 2005) является лидером в области внедрения методик бережливого производства, что позволило ей стать лидером в своей отрасли и повысить конкурентоспособность предприятия. Данная компания находилась в разрушенном состоянии после второй мировой войны(Мельников et al., 2016). И для компании, и для всей промышленности в целом ставилась одна цель – догнать и обогнать США в производстве автомобилей. И только завоевав автомобильный рынок США, американцы начали изучать промышленность в области организации производства в Японии. Для достижения высоких результатов каждый сотрудник должен следовать как минимум 3 принципам в своей работе(Р.З.Сулейманов, 2015):

1. Организовать рабочее место таким образом, чтобы все находилось на своих местах при отсутствии лишних предметов. Все это способствует улучшению эргономики и устранению рисков травм, ограждению скользких и опасных мест, снижению дефектов и времени на поиск и передвижение. Данная методология получила название 5S. 5 шагов: Сортируй – Создавай – Содержи – Стандартизируй Соблюдай.

2. Для сокращения количества поломок, улучшать обслуживание оборудования и его эксплуатацию. В помощь операторам служат FI (focused improvement) команды, которые фокусируются на решении определенной проблемы.

3. Улучшать процессы, используя методики бережливого производства по сокращению потерь и увеличению эффективности.

Для того, чтобы вовлечь в данный процесс каждого сотрудника необходимо, чтобы каждый четко и конкретно понимал, какие требования представлены к нему и как действует руководство компании, как оно связано с необходимостью выживания в условиях высокой конкуренции(Shaturayev, 2021), то создать желание у работника в условиях бережливого производства вполне реально. Важным моментом является понимание каждым сотрудником, что такое потери и как они связаны его работой. Также для вовлечения сотрудников возможно внедрение, создание и использование ключевых целевых показателей (KPI – key performance indicator)(Bekimbetova G.M., 2020). Но для более эффективного их применения и большей отдачи от них необходимо, чтобы каждый сотрудник понимал, как он может повлиять на цели. Важно

также донести до сотрудников, что повышение эффективности работы никак не повлияет на их часовую тарифную ставку и на сокращение работников.

#### **4. Результаты исследования и предложения**

Проведенные нами исследования показали, что в результате развития организации производства как науки, начиная с механизированного и заканчивая бережливым производством можно выделить следующие принципы организации производства, которые легли в основу всех современных производственных систем:

1. Безоговорочно прослеживается тенденция к постоянному снижению используемых ресурсов с одновременным улучшением качества выпускаемой продукции.

2. Человеческий ресурс является одним из ключевых факторов развития современных промышленных предприятий, для эффективного управления которым необходимо резко повысить качество использования научных методов организации производства. Прежде всего, необходимо организовать постоянное обучение и переобучение персонала (в основном практическим методам), чтобы повысить эффективность использования его творческого потенциала (Алханова, 2019). Отсюда следует, что нужно развивать творческие способности рабочих, предлагая им новейшие современные инструменты производства.

3. Создание благоприятных возможностей для инновационных преобразований производственной системы и поддержка высокого уровня доверия и доверительных отношений между рабочими и администрацией обеспечивает эффективность их делового взаимодействия и является ключом к успеху функционирования любой производственной системы за счет раскрепощения творческого потенциала работников.

4. Идея бережливости должна стать для предприятий своеобразным «лекарством» против расточительности, уменьшая долю процессов, не добавляющих ценности производству продукции. Ключевым должен стать принцип «Just-in-Time», который позволяет «вылечить» производственные процессы от излишней ресурсоемкости за счет выпуска строго необходимого количества продукции.

5. Рациональная организация использования гибкого и быстропереналаживаемого оборудования позволяет не только оперативно реагировать на инновационные запросы рынка, но и эффективно использовать ресурсы используемой производственной системы.

6. Сегодня, когда не материальные, а информационные ресурсы становятся решающим источниками развития производственных систем, на первый план выдвигается соблюдение этических норм, предъявляемых, в частности, к технологической информации (достаточность, достоверность, своевременность и т.д.), и контролируемых не столько руководством фирмы, сколько самими рабочими, вернее их сообществом.

#### **5. Вывод.**

Таким образом, перспективы использования комплексного подхода бережливого управления на предприятиях позволяет более гибко проводить изменения в процессе внедрения бережливого производства. Практическая значимость состоит в облегчении процесса внедрения бережливого управления на предприятиях, а также простоте и эффективности связей между мезопроцессами благодаря процедурам. Более детального изучения заслуживает командообразование в предложенной схеме работы, так как разработчики по сути, должны являться не только лидерами изменений, но и специалистами, способными на разработку. Относительно остального пула сотрудников, основной проблемой обычно является резистентность персонала, которую удается снижать путем обучения.

#### *Список литературы / References*

1. *Bekimbetova G.* (2019). General methods of analysis in decision-making and selection efficiency of investment projects. *Bulletin of Science and Practice*. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/40/36>.
2. *Bekimbetova G.M.* (2020). EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF INVESTMENT PROJECTS BY THE METHOD OF THE COBBDOUGLAS DERIVATIVE FUNCTION. *EurasianUnionScientists*. <https://doi.org/10.31618/esu.2413-9335.2020.1.74.729>.
3. *Bekimbetova G.M.* (2020). Doctor of Philosophy. In *Definitions* (Vol. 330). <https://doi.org/10.32388/4endto>.
4. *Karlibaeva Raya Khojabaevna* (2021). THEORY OF FINANCE AND FINANCING STRATEGIES. *International Journal of Advanced Research*. <https://doi.org/10.21474/ijar01/12480>.
5. *Shaturaev J.* (2021). A Comparative Analysis of Public Education System of Indonesia and Uzbekistan. *Bioscience Biotechnology Research Communications*. <https://doi.org/10.21786/bbrc/14.5/18>.
6. Производственная система Тойоты. Предисл. В. Болтрукевича; пер. с англ. А. Грязновой и А. Тягловой. 4-е изд. Москва: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2005. 194 с.
7. *Авдеева Е.С.* (2020). Применение концепции бережливого производства к вспомогательной подсистеме промышленного предприятия. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 10(2),

