

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ LEANМЕНЕДЖМЕНТА НА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Марина Кужель¹, Светлана Линовицкая²

¹ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, Украина, marinakuzhel@gmail.com

²ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, Украина, ederastyle@yahoo.com

Аннотация: Цель материала - обобщить проблемы и перспективы внедрения принципов бережливого производства на украинских предприятиях. В силу того, что Lean менеджмент – японская философия управления, ее не удастся слепо копировать. Необходимо чутко адаптировать данную идеологию под особенности каждого бизнеса. Ужесточение конкуренции, глобализация, кризисы вынуждают украинские предприятия пересматривать параметры собственной эффективности, прибегая ко множеству проверенных временем и практикой успешных компаний методов, один из которых - Lean менеджмент. В работе предложен алгоритм внедрения Lean менеджмента для украинских компаний, не имеющих опыта реализации аналогичных проектов. Это длительный процесс, но лишь такой путь может обеспечить результаты.

Ключевые слова: линменеджмент, бережливое производство, инструменты менеджмента, конкурентоспособность, концепция 6 сигм, точно в срок.

1. ВВЕДЕНИЕ

В условиях динамических изменений внешней среды Lean менеджмент становится важным фактором повышения конкурентоспособности предприятий. К сожалению, в украинском бизнесе внедрения системы Lean менеджмента преимущественно представляет собой недостаточно организованный и, зачастую, хаотичный процесс, когда используются отдельные инструменты и недооценивается важность принятия сотрудниками философии и ценностей данного подхода. Однако, в основе успехов компаний-основателей метода лежит именно философия, что

FEATURES OF INTRODUCTION OF LEAN MANAGEMENT IN UKRAINIAN ENTERPRISES

Marina Kuzhel¹, Svitlana Linovitskaya²

¹State Higher Educational Institution «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv, Ukraine, marinakuzhel@gmail.com

²State Higher Educational Institution «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv, Ukraine, ederastyle@yahoo.com

Abstract: *The purpose of the material is to generalize the problems and prospects for introducing principles of lean production at Ukrainian enterprises. Due to the fact that Lean management is a Japanese management philosophy, it can not be copied blindly. It is necessary to adapt this ideology to the specific features of each business. Toughening competition, globalization, and crises are forcing Ukrainian companies to revise their own performance parameters, resorting to a variety of time-tested and successful practices of methods, one of which is Lean management. The paper suggests an algorithm for implementing Lean management for Ukrainian companies that do not have experience in implementing similar projects. This is a long process, but only this way can provide results.*

Keywords: *Lean management, lean production, management tools, competitiveness, 6 sigma concept, just in time.*

предполагает глубокую и всестороннюю культурную трансформацию, ориентацию на непрерывное совершенствование как себя, так и процесса, за который несет ответственность сотрудник.

2. ИНСТРУМЕНТЫ LEAN МЕНЕДЖМЕНТА

Lean-философия является фундаментом для развития многих подходов управления, созданных в японском менеджменте и признанными во всем мире. Lean - это управленческая технология, основанная на сокращении расходов (муда), повышение эффективности и удовлетворения потребностей заказчика. Использование Lean Production позволяет увеличить производительность в 2-4 раза, сократить время выполнения заказа в 2-10 раз, увеличить прибыль и сэкономить до 10% годового оборота компании. Ключевая особенность - каждый сотрудник становится вовлеченным в процесс постоянного совершенствования процессов и компании в целом.

Малая продолжительность производственного цикла или обработки заказа, высокие требования к качеству готовой продукции или услуг, разнообразие моделей и видов продукции или широкий спектр и разнообразие предоставляемых услуг и при этом конкурентоспособная цена - ключевые факторы, которые влияют на позицию предприятия на рынке. Для достижения этой ключевой цели в дает внедрение концепции бережливого производства (англ. Lean production, lean manufacturing от lean - «тощий, стройный», также встречаются варианты перевода - «стройное», «щадящее», «бережное», встречается вариант с транслитерацией - «лин»).

Компании, уже длительное время использующие преимущества внедрения Lean менеджмента, используют различные методологии и признают, что и потоки создания ценности и качество продукции являются критическими для бизнеса. Система может быть использована любыми компаниями от производства и розничной торговли до государственных учреждений. Также Lean развивает преимущества как для продуктивных, прибыльных компаний так и для организаций, переживающих трудности.

Система Lean демонстрирует достойные результаты даже при сопротивлении и кризисах. Программа сфокусирована на совершенствование основных процессов без привлечения дополнительных инвестиций. Авторы книги “Бережливое производство” Джеймс П. Вумек и Дэниел Т. Джонс отмечают: в условиях мирового финансового кризиса наступила эра бережливости, поскольку любая революционная идеология лучше приживается во времена кризисов.

Lean менеджмент включает в себя большое количество инструментов и методик, полный перечень которых создавать нецелесообразно, ведь состав применяемых на конкретном предприятии инструментов будет зависеть от условий функционирования, определенных целей и задач каждого предприятия.

К основным инструментам, входящих в состав арсенала Lean менеджмента входят:

1. Just in Time (точно в срок) - подход к управлению производством на основе потребительского спроса. Позволяет производить продукцию в нужном количестве в нужное время.

2. Кайдзен (kaizen) - подход к управлению организацией на основе непрерывного улучшения качества. В этом подходе сотрудники регулярно и активно работают над совершенствованием своей деятельности.

3. 5S - методология улучшения, входит в состав подхода Кайдзен. Позволяет сократить потери, связанные с плохой организацией рабочего места.

4. Андон (Andon) - визуальная система обратной связи на производстве. Она дает возможность всем сотрудникам видеть состояние производства, предупреждает, когда необходима помощь, и позволяет операторам остановить производственный процесс в случае возникновения проблем.

5. Канбан - система регулирования потоков материалов и товаров внутри организации и за ее пределами - с поставщиками и заказчиками. Позволяет сократить потери, связанные с запасами и перепроизводством.

6. SMED (Single Minute Exchange of Die) - система позволяет сократить потери времени, связанные с установкой заготовок.

7. Стандартизация работы является элементом подхода Кайдзен. Позволяет документировать процессы, за счет чего создается основа для улучшения деятельности.

8. Poka-Yoke - метод моделирования ошибок и их предупреждения в производственных процессах. Позволяет сократить потери, связанные с дефектами в производстве.

9. Инструменты контроля качества - гистограмма, стратификация, диаграмма Парето, диаграмма разброса, диаграмма Исикава, контрольный листок, контрольные карты.

10. Инструменты управления качеством - диаграмма связей, древовидная диаграмма, матричная диаграмма.

Часть подходов и инструментов могут использоваться и отдельно, но в концепции бережливого производства их сочетание дает более существенные результаты. Комбинация методик, инструментов и подходов поддерживает и усиливает друг друга, за счет этого сама система Lean становится более гибкой. Lean менеджмент может рассматриваться как неотъемлемый элемент управления изменениями.

Отечественный опыт показывает, что значительное количество производственных компаний стремятся к использованию Lean уже после того, как новое оборудование или технологии не оправдывают ожидаемого результата. Философия Lean имеет возможность адаптировать человеческие ресурсы для удовлетворения конкретных потребностей компании, ведь несмотря на масштабность подхода и привлечения всей компании, старт проекта обычно это происходит в форме небольших фокус-групп. Lean является особой формой реорганизации производства, который не предусматривает своего места в корпоративной структуре компании. Как правило, речь идет о проектной деятельности, часто - внештатного менеджера проекта.

3. ОСНОВНЫЕ ТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ LEAN МЕНЕДЖМЕНТА

«Значительная часть существующих в настоящее время компаний (около 80%) исчезнет в ближайшие десятилетия, если не изменит систему управления производством» отмечает Масааки Имаи, предлагая использовать философию Lean, как инструмент антикризисного управления. В общем, Lean преимущественно «встроено» в корпоративную культуру и включено в перечень ценностей большинства успешных компаний, имеющих представительства в Украине. Конечно, новые работники, редко точно знают принципах и ценностях Lean сначала демонстрируют очевидное сопротивление. Ведь искать недостатки собственно работы и работы коллег и самостоятельно предлагать проекты по их устранению, работать ответственно и быстро, держать рабочее место в идеальном порядке и т.д. - не всегда просто. Но со временем, новые люди интегрируются и перенимают принципы и содержание работы, постоянно совершенствуясь.

Гораздо сложнее отечественным компаниям, которые вынуждены пойти на фундаментальные трансформации, ведь система Lean не дает результатов, при поверхностном внедрении - когда внешние атрибуты инструментов управления используются, а сущность философии, путем обучения и длительной работой с персоналом не доносится и считается пустой тратой времени – на результаты не стоит ожидать.

Обобщая рекомендации практиков внедрения принципов Lean менеджмента на отечественных предприятиях, предлагаем следующий алгоритм, состоящий из 6 шагов.

Шаг 1. Определение, соответствует ли философия Lean видению и миссии компании. В случае, если компания в стратегической перспективе не стремится к длительной борьбе за существующий рынок, качество и контроль за расходами не являются ее приоритетами, а миссией не предусмотрено обучение и развитие собственного персонала и бережное отношение к клиентам путем удовлетворения потребности в качественных и изготовленных по высоким стандартам продуктов - обращаться к инструментам Lean - бесполезно. Залогом успеха производства данного проекта должно стать единство ценностей Lean философии и компании. А также отсутствие противоречий в видении и миссии, в таком случае использования Lean, как стратегического инструмента, будет целесообразным.

Шаг 2. Стоит провести диагностику предприятия - анализ внутренней и внешней среды с целью выявления возможностей и существующих угроз. Проведение обследования компании, анализа процессов поможет выявить узкие, проблемные зоны бизнеса на которые необходимо направить инновационную деятельность. При этом диагностика не должна быть сфокусирована на определенный сегмент бизнеса, а должна охватывать все основные направления бизнеса.

Шаг 3. Следующим шагом рационально реализовать создание инфраструктуры проекта и выбор лидера программы, формирование управляющего комитета проекта, определение стратегии, формирование команд для начального обучения, формирования рабочих групп в подразделениях, разработка системы коммуникативной поддержки проекта.

Шаг 4. Обучение команд, проводится по трем уровням: лидеры (высшее руководство компании), эксперты или агенты изменений (среднее звено управления компании), новаторы (линейный менеджмент компании и операторы). Опыт отечественных компаний показывает, что игнорирование данного принципа обучения приведет к отсутствию понимания и поддержки сотрудниками компании. Программа обучения определяется целями и стратегиями компании. Лидеры должны понимать принципы и философию Lean. Эксперты должны владеть теорией и разбираться в инструментах Lean менеджмента, уметь применять знания на практике. Новаторы в первую очередь осваивают механизм применения инструментов, с которых начинается старт проекта.

Шаг 5. Организация системы управления проектом. Для внедрения и управления Lean необходимо задействовать управляющий комитет, проектный офис, организованные команды и рабочие группы для организации и проведения работ по проекту.

Шаг 6. Развертывание проекта на базе пилотного подразделения с последующим распространением на другие структурные единицы компании. На подразделении, с которого начинают проект, адаптируются инструменты Lean, апробируются методы мониторинга и управления, командообразование, мотивация, разрабатываются и корректируются стандарты, инструкции, положения, которые регламентируют реализацию проекта.

Опыт внедрения на отечественных предприятиях Lean философии ключевой проблемой преобразований определяет сопротивление топ-менеджеров. Теоретики определяют готовность высшего звена руководства возглавить преобразования считается одним из ключевых факторов успеха в освоении Lean, а на операционные и исполнительные директора преимущественно является противникам полномасштабного внедрения системы, а сторонниками и идеологами внедрения, как правило, владельцы бизнеса и генеральные директора. Безусловно, следует помнить, что основой японской модели управления есть пять составляющих ее систем: пожизненный найм, репутация, оплата труда, подготовка на рабочем месте и кадровая ротация, что в значительной мере нивелирует сопротивление и неприятие изменений. Итак, еще раз отмечаем, что информирование о проекте и обучение является крайне необходимым этапом внедрения Lean на предприятии.

В противовес данному подходу, когда создаются группы специалистов, директивно выделяются ресурсы, подбирается в соответствии с проблемой инструмент и разрабатываются планы внедрения, существует альтернативный вариант, из-за высокой стоимости и длительности внедрения редко используются на отечественных предприятиях. В частности, в случае делегирования реализации проекта Lean системы консалтинговым компаниям, входящим в Большую четверку, как правило, используется другой алгоритм - длительное время всем работникам объясняют философию Lean, ценности непрерывного совершенствования, сущность постоянных улучшений. Специалисты работают с глубинным - ценностями, мировоззрением, убеждениями. Впоследствии, создавая малые группы, охватывающих все предприятие, привлекают рабочих низших звеньев, и через некоторое время приходит результат. Например, время цикла производства сокращается на несколько часов.

4. ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ LEAN КОНЦЕПЦИИ В УКРАИНЕ

Общепризнанно, что кратчайший путь к доверию и привлечению персонала в преобразования - делегирование ответственности на низовой уровень. Именно по этому принципу создаются малые, или рабочие, группы, объединяющие сотрудников с похожими обязанностями и общей зоной ответственности для реализации проектов Lean. Однако, у работников могут возникать проблемы, которые оборачиваются против них самих. Например, необходимость реализовывать решения по совершенствованию процессов, при большой нагрузке в свое рабочее время, при отсутствии мотивации. Еще одна распространенная проблема - перераспределение избыточной рабочей силы, к выявлению которой приводит оптимизация потоков. Философия Lean не допускает увольнений в подобных случаях, в частности, без дальнейшего трудоустройства, ведь основная цель - эффективное использование потенциала людей. Очевидно, что пожизненный принцип найма не будет воспринят в Украине ни работодателями, ни соискателями, однако достойной альтернативой могут стать долгосрочные контракты. Данный подход становится страховым полисом для обеих сторон, ведь Lean - это инвестиции в персонал, а если персонал уходит - компания теряет время и деньги.

Технологии Lean можно приравнять к мероприятиям по повышению безопасности труда - и это будет неверно: связь между экономией и безопасностью тоньше. «Нельзя в ущерб безопасности превращать процессы в гонку за прибылью - в таких случаях необходимо вернуться к исходной точке и еще раз взглянуть на цели, подкорректировать их, - говорит Ральф Бендиш. - Нельзя заниматься лин-технологиями, не учитывая требования безопасности. Потери или расточительство - это место пересечения лин и всех требований безопасности. Именно потери мы рассматриваем в качестве основных причин травматизма на предприятии».

Эффект от внедрения принципов Lean может выражаться не только в экономии финансовых ресурсов. Компании, внедрившие принципы Lean, отмечают повышение качества продуктов и услуг, которые производят, увеличение лояльности и вовлеченности персонала, улучшение репутационного капитала компании в целом.

Излагая положительные стороны реализации принципов Lean необходимо отметить, что на степень интенсивности реализации проекта имеет большое влияние человеческого фактора, о чем свидетельствуют проблемы, с которыми столкнулись отечественные компании:

- недостаточная восприимчивость к нововведениям и стереотипность мышления;
- психологическая неготовность работать в более напряженном режиме;
- неэффективная цепочка помощи, искажение представления о солидарности;
- недостаточное понимание общности целей и задач;
- неэффективные коммуникации;
- существование опасности возвращения на прежние позиции после проведенных усовершенствований;
- неэффективность работы проектных групп без освобождения от основных обязанностей;

— низкая инициатива команд проекта.

Преодоление данных проблем возможно путем реализации следующих мероприятий:

— систематически обучать и информировать персонал о проекте, о этапах внедрения, проводить специализированные теоретические и практические занятия;

— наглядно демонстрировать достижения - демонстрировать на стендах, собраниях, в процессе обучения - результаты улучшений по проектам;

— стимулировать работников к участию в программе, в частности материально, что крайне актуально для низшего звена сотрудников в Украине.

Важный вопрос определения эффективности внедрения Lean. У владельцев бизнесов возникает ряд вопросов, ответы на которые не очевидны. К сожалению, отечественные предприятия весьма закрытые и не желают делиться фактическим опытом стоимости и результатов производства проектов Lean. В общем, цифры, на открытых форумах приводят компании, свидетельствуют об эффективности внедрения Lean системы, следует понимать, что приведенные данные в определенной степени условны. И здесь можно провести аналогию с рекламой и маркетингом: понятно, что использовать их необходимо, но точно и всесторонне рассчитать, какой экономический эффект от использования каждого из инструментов маркетинговых коммуникаций, сложно.

Также стоит отметить, объем инвестиций в реализацию Lean - значительный. Крупные компании отмечают эту сумму на уровне 0,5 - 1% от полученного годового дохода, что в разы меньше закупки нового оборудования или ключевого программного продукта. Однако, для мелких и средних игроков рынка стоит взвешенно относиться к формированию бюджета на внедрение проекта.

Важный и единственный исчерпывающий ресурс - время, которого внедрение проекта требует немало. Для того, чтобы внедрение экономных технологий принесло действительно ощутимый результат, необходимо несколько лет. Практики бизнеса определяют, что внедрение Lean технологий - это медленный процесс: один-два года уходит на обучение персонала и освоения новых инструментов, от трех до пяти лет формируется собственная производственная система, и только через пять лет после начала внедрения эта система окончательно входит в понятийный аппарат сотрудников и становится убеждением.

«Лин - это человеческая система, сконцентрированная на клиенте и приводится в действие клиентом; в этой системе все сотрудники на своем рабочем месте и вне его также являются клиентами» отмечает Джон Шук. В этом кроется одна из сложностей при внедрении стратегии Lean менеджмента. Система основана на идее постоянного устранения всех видов потерь, при этом сама для поддержания собственной жизнедеятельности требует финансирования. В общем, внедрение улучшений в компании не может закончиться никогда. «Линменеджмент - это не стрелка до финишной черты, это - тип мышления», - подчеркивает Владимир Арженцов, - Но, получив определенные результаты легко расслабиться и остановиться на достигнутом. А для того, чтобы обеспечить стабильное и устойчивое развитие и общества, надо работать постоянно, каждый день».

Еще один важный пункт - понимание того, что именно и зачем внедряется на предприятии. Специалисты единогласно признают, что бездумное копирование не дает результатов. В частности, внедрение улучшений не должно быть самоцелью,

ведь стоит ориентироваться на повышение эффективности и сокращение потерь на производстве. Например, если в рабочем процессе есть некое «узкое место», которое тормозит все производство, то улучшения работы на других участках не даст никакого эффекта, если это «бутылочное горлышко» не будет преодолено.

Безусловно, в случае, когда Lean менеджмент «записывается в ДНК» новосозданной компании - процесс проходит быстро и практически не встречает сопротивления. Изначально непрерывное совершенствование, ликвидация потерь, поиск путей улучшения качества могут стать частью ценностей компании на этапе ее формирования. В данном случае – все процессы выстраиваются в соответствии с данными задачами и новые сотрудники автоматически готовы к новым правилам, приходя в новую организацию. Корпоративная культура, как носитель данной философии формируется быстрее и работает в будущем как парус изменений.

Впрочем, успех возможен даже в компаниях, преодолевших полувековой рубеж, созданных еще в советскую эпоху. Используя приведенный выше алгоритм, возможно, мотивировать к сотрудничеству и работников, которые имеют большой стаж и крайне негативно относятся к изменениям. Для данной категории предприятий рационально обратиться к опыту популярных с советское время Кружков Качества. Принцип их работы основывался на еженедельных совещаниях работников низшего звена с участием руководства с целью обсуждения возможных микро-проектов по улучшению качества продукции, устранению потерь, минимизации брака. Сотрудники самого низкого уровня иерархии лучше знали о возможностях и проблемах на отведенных им участках, соответственно, могли более эффективно устранять проблемы. Часто подобные мероприятия проводились в формате соревнований между цехами, отделами или участками производства. Участники Кружков Качества, которые предложили большее количество проектов по совершенствованию или те, чьи предложения принесли больший результат – получали премии и похвальные грамоты.

Таким образом, материальное и нематериальное стимулирование сотрудников является обязательным атрибутом успешной реализации проекта внедрения Lean менеджмента и по сей день. Очень важен баланс, ведь акцент на одном из видов стимулирования менее эффективен, как показывает практика, чем их симбиоз.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги, стоит отметить, что внедрение Lean технологий – не прихоть, а требование времени, залог конкурентоспособности и повышения эффективности предприятия. Многие успешные компании говорят об использовании в практике своего управления Lean менеджмент, но, к сожалению, не готовы делиться особенностями внедрения и успешными проектами. Впрочем, исходя из эпизодической информации практикующих Lean менеджмент в Украине компаний, можно воссоздать определенный алгоритм реализации данной концепции, которая изложена в работе. Основные три кита, на которых основывается данная концепция – это коммуникации, время и созвучные Lean ценности компании. Ценности должны соответствовать философии, иначе проект обречен, это лишь вопрос времени. Времени как ресурса жалеть нельзя, радикальных изменений в кратчайшие сроки также ожидать не стоит – данный постулат стоит учитывать обязательно. А

коммуникации – это ключевой принцип построения всех алгоритмов внедрения Lean менеджмента. Грамотное их построение является залогом эффективности и результативности реализации проекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Брайан Маскелл и Брюс Баггали. Практика бережливого учета: управленческий, финансовый учет и система отчетности на бережливых предприятиях. / Пер. с англ. - М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2010.
- [2] Вумек Д.П. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: пер. с англ. / Д.П. Вумек, Д.Т. Дэниел Бережливое производство: М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- [3] Д. Лайкер и Д. Майер, Практика Дао ТОУОТА. Руководство по внедрению принципов менеджмента ТОУОТА, Москва. Альпина Бизнес Букс, 2006.
- [4] Кеничи Омае. Мышление стратега. Изд-во: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- [5] Кондратьева И.С. Бережливого производства и практика его реализации // Научное общество студентов XXI века. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. XVIII Междунар. студ. научно-практической. конф. № 3 (18). URL: <http://sibac.info/archive/economy/>
- [6] Манн Д. Бережливое управление: Бережливым производством / Д. Манн. - РИА «Стандарты и качество», 2008.