

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ  
JEL D24  
УДК 338.3

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



**Алёна Валерьевна Нагорнова**

Специалист первой категории общехозяйственного участка филиала ПАО «Россети  
Сибирь» – «Алтайэнерго», Россия, Барнаул, nagornovaalyona1998@bk.ru

**Резюме.** В статье анализируется опыт внедрения бережливого производства в компании АО «Алтай-энергосбыт» с целью повышения эффективности управления организацией. Автором рассмотрены концептуальные положения теории бережливого производства и инструменты ее внедрения в процесс работы организации.

**Ключевые слова:** бережливое производство, повышение эффективности, процесс управления, развитие экономики, стабильное функционирование.

**Для цитирования:** Нагорнова А. В. Повышение эффективности управления организацией на основе бережливого производства // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2021. № 13. С. 17–21.

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF ORGANIZATION MANAGEMENT BASED ON LEAN PRODUCTION

**Alyona V. Nagornova**

Specialist of the 1<sup>st</sup> category of the general business area of the branch of PJSC Rosseti Siberia – Altayenergo, Russia, Barnaul, nagornovaalyona1998@bk.ru

**Abstract.** The article analyzes the experience of introducing lean production in the company Altaienergoby JSC in order to improve the efficiency of organization management. The author considers the conceptual provisions of the theory of lean production and the tools for its implementation in the process of the organization.

**Keywords:** lean manufacturing, efficiency improvement, management process, economic development, stable functioning

**For citation:** Nagornova A. V. Improving the Efficiency of Organization Management Based on Lean Production. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives.* 2021;13:17–21. (In Russ.).

## Актуальность исследования

Эффективность управления предприятиями в сфере промышленности напрямую связана с конкурентоспособностью экономики нашей страны. Бережливое производство является одним из способов повышения эффективности такого уровня.

На сегодняшний день в нашей стране активно реализуются федеральные и региональные программы бережливого производства. Некий практический опыт в данной сфере уже есть, но он имеет разрозненный характер, нет систематизации и достаточного количества примеров, которые показывают практические аспекты реализации.

В соответствии с Федеральным Законом РФ «Об утверждении рекомендаций по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности» реализацию бережливого производства желательно вести в рамках всей системы менеджмента предприятия, включающей определенный набор элементов, требующихся для реализации принципов бережливого производства и достижения поставленных перед ней целей<sup>1</sup>.

Целью исследования является анализ внедрения бережливого производства в качестве метода увеличения эффективности деятельности на примере организации «Алтайэнергосбыт».

Проблема качественного управления производством была затронута в научных исследованиях начиная с XVIII в., что подтверждают труды Р. Оуэна, Э. Юра, Э. Уитни, Ч. Бэббиджа, А. Смита, Г. Тауна и Г. Меткалфа. В современной теории и практике эффективного управления организация производства на основе применения Lean-технологий до сих пор

<sup>1</sup> Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 20 июня 2017 г. № 1907 Об утверждении рекомендаций по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности. URL: <http://www.BP.ru/>

остаётся актуальной и находит отражение в работах различных авторов: Н. В. Митьповой, С. М. Шариповой (2015), А. А. Турковой, А. Р. Курбанаевой (2017), И. В. Литвиновой, А. А. Аксенова (2017), Т. Б. Саматовой (2017), К. П. Ильиной, В. Ф. Горшеина (2021), В. С. Патрушева (2021), Т. Д. Гильманова, Т. А. Сайфуллина, Ю. Е. Ющенко, Е. А. Халимон (2021), Н. С. Давыдовой, Н. В. Гращенковой (2021). При этом концепция бережливого производства рассматривается в управлении компаниями различных отраслей, в управлении проектами, как область внедрения цифровых технологий, и др.

**Основные аспекты бережливого производства.** Прежде чем переходить к практической части статьи, следует разобраться в теории. Так, бережливым производством называют определенную концепцию управления предприятием, когда уровень эффективности работы повышается благодаря снижению потерь. Следует отметить, что потерями принято считать все то, из-за чего эффективность производства падает.

Идею бережливого производства разработали японские инженеры Тайити Оно и Сигео Синго, желая уйти от действий, которые не приносят ценности продукту во время всего жизненного цикла. Обязательным условием бережливого производства считается максимальное участие персонала в деятельности организации.

Основными целями анализируемого подхода являются уменьшение различных трат, гарантированность доставки продукции до клиента, урезание времени на изготовление товара, уменьшение производственных и складских площадей, максимальное качество при конкретной цене и минимальная цена при конкретном качестве.

В таблице отражены основные принципы бережливого производства и их краткая характеристика.

**Принципы бережливого производства**

Принцип бережливого производства	Характеристика принципа
Определение ценности для клиента	Для того чтобы усвоить этот принцип, нужно понять, что представляет собой ценность. Ценностью считается то, за что потребитель готов заплатить деньги. Есть множество способов, которые помогают выяснить, что же для потребителя есть ценно. К ним относятся интервью, веб-аналитика, опросы и демографическая информация
Создание образа потока сотворения ценности	Здесь цель — идентификация всех действий, способствующих формированию ценности. Те шаги, что не делают выше ценность продукта для конечного потребителя, называют потерями. Уменьшая и ликвидируя лишние действия, предприятие может дать гарантию, что клиент получит именно то, что ему нужно, и при этом уменьшить стоимость производства изготавливаемого продукта или предоставляемой услуги
Создание непрерывного потока сотворения ценности	Здесь необходимо обеспечить бесперебойность работы без задержек. Все должно быть направлено на увеличение ценности продукта
«Вытягивание» потока	Цель — ограничить запасы и незавершенное производство, давая при этом нужные материалы и информацию для бесперебойной работы. Данный этап дает выполнить доставку и производство в требуемый срок. «Вытягивание» реализуется с учетом потребностей конечных клиентов

Окончание таблицы

Принцип бережливого производства	Характеристика принципа
Желание совершенствоваться	Работник должен хотеть совершенствоваться, изготавливая продукцию с учетом требований и потребностей клиента. Предприятию нужно всегда искать способы быть чуть-чуть лучше каждый день. А чтобы дойти до хороших результатов, нужно рационально и планомерно внедрять принципы бережливого производства

**Влияние бережливого производства на эффективность управления.** При изучении эффективности управления необходимо понимать, как она оценивается. Существуют оценки эффективности организаций закрытого и открытого типов.

К примеру, к закрытому типу относят анализ и подсчет показателей, в которых содержится информация о пользовании внутренними ресурсами. Эти ресурсы применяются в случае создания продукции или в процессе оказания услуг.

Что касается оценки эффективности открытого типа, в ней акцентируется внимание на факторах внешней среды, которые, в свою очередь, воздействуют на функционирование деятельности прямо или же косвенно.

Следует упомянуть о количественных и качественных показателях эффективности. К качественным показателям относят вариативность расчетов, соблюдение регламента представления проекта решения, использование техники, цену и срок внедрения проекта, уровень риска и т. д. Количественная же оценка, как правило, состоит из фактических результатов, управления труда, сопряженности реализации решений с определенными социально-психологическими результатами.

Несомненно, оба типа показателей непосредственным образом влияют на эффективность бережливого производства. Ведь если ими пренебрегать и использовать неумело, то польза от внедрения бережливого производства в организации будет гораздо ниже.

При применении бережливого производства следует учитывать следующие обстоятельства:

- наличие государственных заказов;
- глубина цепей поставок в отрасли и количество поставщиков;
- степень серийности продукции;
- уровень конкуренции в отрасли;
- длительность жизненного цикла продукции.

Практика внедрения концепции бережливого производства отражает существенный масштаб ее распространения. Если сначала это были производственные компании, то сегодня на внедрение Lean-технологий обращают внимание компании, оказывающие различные услуги, осуществляющие логистические и банковские операции, организации социальной сферы.

### Реализация концепции бережливого производства в АО «Алтайэнергосбыт»

Одна из крупнейших энергосбытовых компаний Сибирского региона «Алтайэнергосбыт» не обошлась без внедрения концепции бережливого производства.

Территория обслуживания АО «Алтайэнергосбыт» настолько велика, что охватывает два субъекта Российской Федерации — Республику Алтай и Алтайский край. Для эффективного управления энергосбытовой деятельностью в границах своей зоны обслуживания в Обществе действует разветвленная филиальная сеть, которая состоит из территориальных отделений, филиала, центров обслуживания клиентов и клиентских офисов.

Миссия компании: акцентируя внимание на принципах взаимовыгодности и ответственности, Общество дает гарантию на надежное, качественное обеспечение потребителей качественной энергией в требуемое время и в нужном объеме.

Главная цель компании — обеспечение прибыли, стабильного роста рыночной стоимости АО «Алтайэнергосбыт» и доходов акционеров компании на основе обеспечения конкурентоспособности и эффективности ее деятельности.

В своей деятельности АО «Алтайэнергосбыт» следует принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного поведения, утвержденного ФКЦБ РФ 5 апреля 2002 г., понимая их полезность для развития бизнеса и для повышения доверия со стороны инвесторов. Под принципами корпоративного управления понимаются основные правила, которые должны учитывать акционеры, члены органов управления, начала, на которых основана система корпоративного управления. Эти правила внедряются с учетом интересов всех групп, принимающих участие в управлении компанией и формировании ее политики<sup>2</sup>.

Рассмотрим, за счет каких ресурсов, инструментов и методов обеспечивается эффективная деятельность компании на основе бережливого производства.

Как правило, персонал настороженно относится к реализации методов бережливого производства, поскольку оптимизация влечет за собой сокращение

<sup>2</sup> Официальный сайт АО «Алтайэнергосбыт». URL: <https://altaiensb.com/>

штата. Тем не менее в компании «Алтайэнергосбыт» работают более 700 высококвалифицированных специалистов. Они обеспечивают эффективность энергосбытовой деятельности, комплексность обслуживания наряду с индивидуальным подходом к работе с клиентами. Работники уверенно решают все финансовые и технические вопросы, которые появляются в процессе организационной деятельности.

Чтобы не сокращать работников, руководство компании приняло решение наращивать объемы выполнения работы.

Кроме того, был использован такой инструмент бережливого производства, как «непрерывный поток». Он подразумевает выстраивание производственных потоков оптимальным образом, в результате в компании «Алтайэнергосбыт» были устранены потери, связанные с неэффективной транспортировкой и нерациональным распределением времени на выполнение операций.

Основной успешной внедрения Lean-технологий стало понимание и принятие руководством мысли о том, что все самое важное происходит не в управленческих структурах, а непосредственно на производстве. Рост степени вовлечения руководства в производственную деятельность способствовал укреплению дисциплины и повышению оперативности реагирования на необходимость решения появляющихся задач.

В деятельности организации нашел применение один из наиболее эффективных инструментов бережливого производства — HoshinKanri (развертывание политики). Он предполагает формирование сбалансированной связи между целями компании и действиями производственных подразделений. Другими словами, руководство ставит конкретные и понятные задачи перед каждым работником, что позволяет каждому из них своевременно и качественно их выполнять. При этом существенно уменьшились потери времени на лишние коммуникации, связанные с уточнением поставленных задач. Для реализации этого инструмента в компанию был назначен таск-менеджер.

Важный пункт в реализации концепции бережливого производства — автономизация. Поиск проблемы осуществляется в автоматическом режиме — при обнаружении ошибки можно остановить производство. В «Алтайэнергосбыте» это привело

к сведению к минимуму затрат на ликвидацию ошибок.

В организации действует система метрик, которая применяется для анализа наиболее важных сегментов и роста мотивации персонала. Основные индикаторы, которые могут изменять сотрудники организации, позволяют своевременно находить потенциальные потери и риски, а также достигать стратегических целей, поставленных перед компанией.

Руководство компании работает на основе принципа «планируй — делай — проверяй — действуй». Планируй — разработка конкретного плана, делай — непосредственная реализация плана, проверяй — контроль достижений, действуй — анализ эффективности деятельности, разработка более продуктивных действий в случае необходимости. Метод предоставляет возможность реализовывать различные усовершенствования и проводить изменения, обеспечивает максимальную эффективность функционирования, ее детализацию.

#### **Результаты исследования и выводы**

Подводя итог, необходимо отметить, что эффективность деятельности АО «Алтайэнергосбыт» обеспечивается в большей степени инструментами бережливого производства. Уже многие годы компания реализует своевременное, бесперебойное снабжение потребителей электроэнергией необходимого качества, в необходимое время и в нужном объеме, а также обеспечивает содействие развитию энергоэффективных и энергосберегающих технологий посредством расширения спектра оказываемых энергосервисных услуг, с учетом приоритета стабильного финансового положения АО «Алтайэнергосбыт». На основе анализа функционирования предприятия можно сделать вывод о том, что концепция бережливого отношения крайне эффективно сказывается на ее деятельности.

Все сказанное выше позволяет сделать вывод, что компетентное внедрение концепции бережливого производства в деятельность организации, как правило, экономически и технологически целесообразно, способно привести к повышению показателей управления производственным процессом, качественных характеристик продукции и услуг, финансовой устойчивости компании и в конечном итоге повысить ее конкурентоспособность на рынке.

#### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

Гильманов Т. Д., Сайфуллин Т. А., Ющенко Ю. Е., Халимон Е. А. Анализ лучших практик внедрения технологий бережливого управления проектами и программами в России // Вестник государственного университета управления. 2021. № 3 [Gilmanov, T. D., Sayfullin, T. A., Yushchenko, Yu. E., Khalimon, E. A. Analysis of the best practices for implementing lean project and program management technologies in Russia. *Vestnik gosudarstvennogo universiteta upravleniya = Bulletin of the State University of Management*. 2021;3 (In Russ.)].

- 
- Давыдова Н. С., Гращенкова Н. В. Система менеджмента бережливого производства и устойчивость лин-трансформаций // Новые технологии. 2021. № 2 [Davydova, N. S., Grashchenkova, N. V. Lean production management system and sustainability of lean transformations. *Novye tehnologii = New technologies*. 2021;2 (In Russ.)].
- Ильина К. П., Горшенин В. Ф. Логистика бережливого производства и перспективы ее цифровизации // Общество, экономика, управление. 2021. № 1 [Il'ina, K. P., Gorshenin, V. F. Lean production logistics and the prospects for its digitalization. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie = Society, Economics, Management*. 2021;1 (In Russ.)].
- Литвинова И. В., Аксенов А. А. Внедрение методов бережливого производства на заводе Пивоваренной компании «Балтика» // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2017. № 12–2. [Litvinova, I. V., Aksenov, A. A. Implementation of lean production methods at the Baltika Breweries. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Tehnicheskie nauki = News Tula State University Technical science*. 2017;12–2 (In Russ.)].
- Митыпова Н. В., Шаранова С. М. Повышение эффективности управления производственным процессом на основе концепции бережливого производства // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2015. № 8–2 [Mitypova, N. V., Sharapova, S. M. Improving the efficiency of production process management based on the concept of lean production. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Tehnicheskie nauki = News Tula State University Technical science*. 2015;8–2 (In Russ.)].
- Патрушев В. С. Анализ внедрения инструментов концепции бережливого производства на примере деятельности предприятия АО «СОРБЕНТ» // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. № 1. [Patrushev, V. S. Analysis of the implementation of tools of the concept of lean manufacturing on the example of the activities of the enterprise SORBENT JSC. *Vestnik Permskogo nacional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Social'no-ekonomicheskie nauki = Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Socio-Economic Sciences*. 2021;1 (In Russ.)].
- Саматова Т. Б. Бережливая нефтепереработка как область развития бережливого производства // Московский экономический журнал. 2021. № 7 [Samatova, T. B. Lean oil refining as an area for the development of lean production. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2021;7 (In Russ.)].
- Туркова А. А., Курбанаева А. Р. Бережливое производство как метод повышения эффективности производства на предприятиях машиностроения // Инновационная наука. 2017. № 12 [Turkova, A. A., Kurbanayeva, A. R. Lean production as a method of increasing production efficiency at mechanical engineering enterprises. *Innovacionnaya nauka = Innovative Science*. 2017;12 (In Russ.)].
-