

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ БЕРЕЖЛИВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА КАК СПОСОБ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
И РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ
(ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ НА ПРИМЕРЕ
КОМПАНИЙ СФЕРЫ УСЛУГ)**

В данной статье рассмотрена сущность бережливого производства и бережливого менеджмента, история возникновения данных понятий, а также возможности их адаптации и использования в компаниях сферы услуг. Уточнено понятие бережливого сервиса применительно к деятельности отечественных компаний в рассматриваемой сфере. Кроме того, перечислены первостепенные направления для оптимизации и виды потерь, над устранением которых необходимо работать в рамках рассматриваемой концепции. Освещены главные принципы и ключевые моменты бережливого менеджмента, на которых следует акцентировать внимание при непосредственном внедрении.

Ключевые слова: бережливый менеджмент; бережливый сервис; оптимизация; устранение потерь; сфера услуг.

**T.G. Bakhmatova
V.A. Khartsiz**

**USAGE OF LEAN MANAGEMENT PRINCIPLES AS THE WAY
OF IMPROVING AND REALIZING POTENTIAL
OF RUSSIAN COMPANIES (EXAMPLE OF SERVICE COMPANIES)**

This article examines the essence of lean manufacturing and lean management, the history of the emergence of these concepts, as well as the possibility of their adaptation and use in service companies. The concept of a lean service has been clarified in relation to the activities of domestic companies in the field in question. In addition, the primary directions for optimization and the types of losses are listed, the elimination of which is necessary to work within the framework of this concept. The main principles and key points of lean management, which should focus in implementation, are highlighted.

Keywords: lean management; lean service; optimization; losses reduction; service sphere.

Широко известно, что компании, лидирующие в своей отрасли и значительно опережающие своих конкурентов, досконально изучают и анализируют целый ряд параметров, позволяющих судить об эффективности деятельности. К их числу обычно относят клиентоориентированность, окупаемость, производительность, эффективность и т.д. Отлаженная и рациональная система управления очень часто является залогом успеха любой компании.

Для сферы услуг, как правило характерна проблема, вызванная чрезмерной сложностью организационной структуры, что выливается в многоступенча-

тость и многоэтапность согласования того или иного решения. В результате, возникает недопонимание между производителем и потребителем услуги. Не каждый потребитель понимает, что подобная бюрократия необходима для организации рабочего процесса и оказания услуг высокого качества [8, с. 43].

К числу актуальных проблем менеджмента компаний в сфере услуг можно отнести сложность выявления потерь, поскольку многие процессы не добавляют ценности для потребителя.

Кроме того, в нынешнюю эпоху глобализации компании активно принимают новые методы для производства товаров и оказания услуг, чтобы конкурировать и оставаться прибыльными. Наиболее сложная проблема, с которой сталкиваются производители в конкурентной среде сегодня – как доставить их продукты, материалы, услуги быстро, по низкой цене и лучшего качества. Одним из многообещающих методов решения вышеперечисленных проблем является применение принципов и методов бережливого управления, что подтверждает значимость и актуальность рассматриваемой в данной статье концепции.

А что же представляет собой понятие потенциала компании? По мнению С.Н. Кузьминой, под потенциалом можно подразумевать наличие определенных заделов организации, которые, при необходимости, возможно развивать, инвестировать и получать точки роста. Таким образом, выделяют потенциал ресурсный, финансовый, организационный, технологический, интеллектуальный, инновационный и т.д. [4, с. 17].

Целью данной статьи является теоретическое обоснование принципов и идеи бережливого менеджмента, включая историю, успешные практики использования, а также возможность применения в сфере услуг.

В последние годы в России существенно возрос интерес к вопросам менеджмента, управления предприятиями, преобразованиям организационных структур компаний. Можно сказать, что буквально весь XX в. мир был занят поисками моделей эффективного управления бизнесом, причем в среде, быстро меняющейся под воздействием результатов самого бизнеса. Данное утверждение, конечно, не касается России, однако, мы имеем возможность, хотя бы отчасти, воспользоваться уже готовым опытом, наработанным в других странах [7, с. 19].

Философия бережливого производства (lean production/manufacturing) и бережливого менеджмента (lean management) на сегодняшний день пользуется популярностью и практикуется современными компаниями по всему миру. Создателем данной концепции принято считать Таичи Оно, руководителя всемирно известной организации «Тойота». Именно благодаря его инициативе и смелым идеям по внедрению методик для сокращения издержек в послевоенные годы (1940-е гг.) компания достигла выдающихся результатов и по сей день остается одной из самых крупных, прибыльных и известных компаний в мире [11, с. 32]. Среди отечественных примеров можно привести компанию «Камаз», также успешно внедрившей принципы бережливого производства в 2006 г. [3, с. 31]. Сегодня в России передовые отечественные компании стремятся более активно использовать технологии бережливого менеджмента и сервиса.

Показателен опыт всемирно известной компании «Старбакс». Так, столкнувшись с растущей конкуренцией со стороны «МакДональдс» в 2010 г., в компании было принято решение обратиться к принципам бережливого менеджмента [9, с. 38]. Воспользовавшись услугами консультантов по внедрению рассматриваемой в статье концепции, компании удалось значительно повысить эффективность и сократить издержки, посредством тщательного анализа рабочего времени каждого барриста (официанта) и внесения соответствующих корректировок, которые значительно сократили бесцельную трату времени и максимально эффективно организовали рабочее место. Как результат, компания «Старбакс» до сих пор является одной из крупнейших и самых успешных компаний в мире.

Основные положения концепции бережливого менеджмента представляют собой систематическое и непрерывное выявление и устранение потерь, а также постоянное совершенствование всех бизнес-процессов исходя из желаний и потребностей клиента и руководствуясь требованиями рынка. Выполнении своих обязанностей перед потребителем – это то, на чем, как правило, строится рассматриваемая в данной статье концепция. А вот ответственность за работу, в свою очередь, формирует стремление и желание к повышению качества и непрерывному совершенствованию, как работников, так и процессов. Бережливый менеджмент – это система, которая требует меньше времени, меньше человеческих усилий, характеризуется меньшими издержками и более высокими результатами [9, с. 138].

Инновации в управленческом подходе определенно влияют на уровень конкурентоспособности компании наряду с инновациями в технической, производственной и экономической сферах [5, с. 189]. В своей работе, Дэвид Ганн утверждает, что именно использование инновационного, принципиально нового подхода в управлении может привести к значительным изменениям в положительную сторону [10, с. 960]. Несомненно, именно модель бережливого менеджмента является тем самым новым подходом в менеджменте отечественных компаний.

Сферы применения принципов бережливого менеджмента различны и многогранны. Это медицинские центры, автомобилестроительные компании, металлургические заводы, агропромышленный комплекс, предприятия деревообрабатывающей промышленности. Однако в сфере услуг, например, в банковской сфере, чаще применяют специально адаптированные методики бережливого сервиса. Основная задача бережливого сервиса помочь людям в бизнесе «увидеть» свои процессы, с целью найти способы сделать свою работу лучше и обеспечить более быстрое и эффективное обслуживание своих клиентов. Также очень важно выявлять и устранять именно те процессы, которые практически не добавляют ценности [14, с. 8].

Предполагается, что использование бережливого менеджмента в сфере услуг способно привести к повышению результатов деятельности. Сам по себе бережливый менеджмент помогает в построении эффективной организации и предлагает к использованию инструменты, с помощью которых можно управлять значительно быстрее и эффективнее. Кроме того, по мнению Р.Н. Вепро-

вой, использование таких современных инструментов управления как «бережливое производство», «шесть сигм», «всеобщее управление качеством», «всеобщее обслуживание оборудования» способны в значительной степени повлиять на повышение потенциала компании [2, с. 23]. В перспективе российские компании смогут эффективно конкурировать как на внутреннем рынке, так и за рубежом только в том случае, если активно займутся поиском внутреннего потенциала повышения конкурентоспособности [1, с. 16]. Однако любое сведение издержек к минимуму в любой сфере деятельности должно непременно начинаться с бережливого мышления, в основе которого лежит удовлетворение потребностей клиента – от предвосхищения его желаний до предоставления ему готового продукта или услуги [6, с. 77].

По мнению З. Прусака, внедрение бережливого менеджмента обычно ставит перед собой задачи оптимизации и совершенствования нижеперечисленных сфер деятельности компании:

- система планирования;
- организационная культура;
- организация рабочего процесса;
- стратегическое развитие;
- кадровый менеджмент;
- управление маркетингом [13, с. 11].

Отправной точкой при использовании бережливого менеджмента в компании сферы услуг обычно является определение ценности той или иной услуги для потребителя. Деятельность компании в свою очередь делят на процессы, которые аналогичным образом добавляют или не добавляют ценность для конечного потребителя. Услуга или продукт, как известно, приобретают добавочную ценность только во время непосредственной их обработки или создания их элементов. Поэтому основополагающее место в философии бережливого менеджмента занимает устранение потерь.

К числу потерь Вумек и Джонс относят следующее:

- перепроизводство;
- перерасход материалов, ресурсов;
- бесполезные и бесцельные передвижения работников;
- ожидание;
- транспортировка;
- дефекты и исправление ошибок;
- неиспользуемый потенциал сотрудников и многие другие [3, с. 47].

Также велика роль руководства при использовании бережливого менеджмента. Всегда важен пример людей, занимающих руководящие должности, вкупе с их стремлением активно использовать и внедрять принцип бережливости на всех уровнях управления. Это проявляется в формировании системы взаимоотношений как с клиентами, партнерами, так и внутри компании. Без устранения противоречий, которые возникают внутри компании, невозможно построить эффективную систему управления [6, с. 102]. Часто такие барьеры возникают на так называемых границах подразделений, где обычно пересекаются сферы ответственности. Сведение к минимуму подобных негативных ситуаций – одна из задач руководства, а

помочь ему в этом может всегда распространение культуры бережливого менеджмента. В идеале, все изменения должны начинаться с руководства.

Участие персонала в использовании инструментов бережливого менеджмента ни в коем случае не должно становиться попросту формальностью. На самом деле совокупность потенциала всех сотрудников чаще всего способствует увеличению возможностей компании. А в современных условиях изменчивости рынка более полное и активное использование потенциала сотрудников, как одного из ресурсов компании, значительно повышает ее конкурентоспособность.

Процесс внедрения идей бережливого менеджмента нередко может занимать долгое время, и даже годы, а совершенствование, как известно, не имеет предела. Именно поэтому этапы планирования и анализа, которые предшествуют внедрению, очень важны. При этом результаты необходимо оценивать на каждом этапе, для того чтобы иметь представление о соответствии промежуточных результатов запланированному итогу.

Кроме того, современные тенденции указывают на более широкое распространение идей бережливого менеджмента в ближайшем будущем. Так, по мнению С. Сибатровой, из-за перехода к новой технологической парадигме постепенно меняется горизонт планирования. Чтобы компания была способна преодолеть новые вызовы, оптимальным выходом является использование идей бережливого управления [12, с. 4]. Это позволит компаниям ставить цели не только на срок 10–15 лет, но и довести все детали до операционного уровня, поэтому каждый сотрудник будет знать, в каком направлении движется компания и работать в разы эффективнее.

Подводя итог вышесказанному, стоит отметить, что использование принципов бережливого менеджмента действительно способно оказать значительное воздействие на результаты деятельности компании, активизируя и используя полностью потенциал компании, отказываясь от нерациональных и неэффективных подходов к управлению.

Список использованной литературы

1. Вепрова Р.Н. Основные факторы повышения конкурентоспособности компании / Р.Н. Вепрова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2013. – № 3. – С. 14–17.
2. Вепрова Р.Н. Стратегические решения на операционном уровне управления компанией / Р.Н. Вепрова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – № 1. – С. 22–23.
3. Вумек Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д. Вумек, Т. Джонс. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 240 с.
4. Кузьмина С.Н. Подходы к комплексной оценке инновационной деятельности на основе интеллектуального потенциала организации / С.Н. Кузьмина // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. – № 4. – С. 15–18.

5. Павлова Н.Ю. Инновации как основа конкурентоспособности малого предприятия / Н.Ю. Павлова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2010. – № 5. – С. 189–192.
6. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков создания ценности / М. Ротер, Д. Шук. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 144 с.
7. Самаруха И.В. Развитие конкуренции в системе банковских услуг / И.В. Самаруха // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2013. – № 1. – С. 17–21.
8. Хлебович Д.И. Сфера услуг: маркетинг / Д.И. Хлебович. – М. : Кнорус, 2007. – 235 с.
9. Al-Balushi S. Readiness factors for lean implementation in healthcare settings – a literature review / S. Al-Balushi, A.S. Sohal, P.J. Singh, A. Al-Hajri, Al. Farsi, Y.M. & Al R. Abri // Journal of Health Organization and Management. – 2014. – Vol. 28 (2). – P. 135–153.
10. Gann D.M. Salter Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems / D.M. Gann, J. Ammon // Research Policy. – 2000. – Vol. 29, № 7–8. – P. 955–972.
11. Lizak M. Methods of measuring the effectiveness of Lean Management / M. Lizak // Production engineering archives. – 2016. – Vol. 13. – № 4. – P. 31–34.
12. Sibatrova S.V. Present and future of the production: integrating lean management into corporate foresight / S.V. Sibatrova, K.O. Vishnevskiy // Higher School of Economics. – 2016. – P. 22.
13. Prusak Z. Problem Definition and Problem Solving in Lean Manufacturing Environmen / Z. Prusak // Central Connecticut State University. – Session 2663. – P. 9–15.
14. Lincoln Z. Becoming a LEAN Service Business – Practical steps to build competitiveness, capacity & capability, Enterprise Ireland / Z. Lincoln. – 2016. – 50 p.

Информация об авторах

Бахматова Татьяна Георгиевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра социологии и психологии, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, e-mail: bakhmat@mail.ru.

Харциз Виталий Александрович – студент магистратуры, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: astron95@yandex.ru.

Authors

Bakhmatova Tatiana Georgievna – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Sociology and Phycology, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: bakhmat@mail.ru.

Khartsiz Vitaliy Alexandrovich – Master student, Chair of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: astron95@yandex.ru.