

Кафиятуллина Юлия Насиховна

старший преподаватель

Панфилова Елена Евгеньевна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

г. Москва

DOI 10.21661/r-555733

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

***Аннотация:** статья посвящена рассмотрению вопросов ключевых подходов к оценке и измерению эффективности процессов, протекающих в организации. Представлена схема анализа эффективности подсистем и процессов в организации. Выявлены факторы, воздействующие на эффективность использования инструментов бережливого производства в компании. Предложен поэтапный подход к минимизации основных видов потерь в организации, в соответствии с концепцией Lean.*

***Ключевые слова:** бережливое производство, инструмент управления, поток работ, результат, ценность, эффективность.*

В современных условиях управления организацией при распространении системного подхода в менеджменте, который предполагает учет множества факторов внешней среды, большое внимание уделяется свойству изменчивости условий существования организации как системы. Для поддержания эмерджентности – факта наличия уникального совокупного свойства системы по итогу функционирования её элементов, менеджеры стараются развивать все подструктуры организации. Результат развития подструктур и улучшения отдельных элементов системы отражают показатели эффективности.

Понятие эффективности можно рассматривать в трех плоскостях:

- как результат в сравнении с планом;
- как результат в сравнении с затратами;
- как результат в сравнении с максимально возможными достижениями по предпринятым действиям.

Сравнивая текущие показатели с плановыми на рассматриваемый период, менеджер может сделать вывод о характере влияния принятых мер на результат деятельности и скорректировать бизнес-процессы на следующий период для приближения к плановым значениям. Другой способ оценки эффективности предполагает расчет совокупных затрат на совершенные мероприятия по оптимизации деятельности организации в сравнении с изменением качественных показателей: производительности рабочего места или подразделения, фондоотдачи по виду продукции. Немного менее точным будет сравнение с показателями экономической деятельности: рентабельностью, прибылью, так как влияние на эти показатели происходит за счет большего числа факторов и изменение со стороны мезосреды организации может совпасть во времени с получением эффекта от действительно реализованных мер и исказить данные. Третий вариант расчета эффективности предполагает расчет показателей, на которые нацелены внедряемые меры на момент разработки проекта. Это позволяет рассчитать как минимально возможные достижения и риски на всех этапах его реализации, так и наилучший вариант, при котором реализацию не потревожит ни один из предусмотренных негативных факторов.

Как видно из каждого подхода к объяснению эффективности, она в первую очередь оценивает некий результат управленческого воздействия на организацию. В практике менеджмента в этой оценке встречается множество «подводных камней». В первую очередь, сложность заключается в выявлении критериев результативности, среди которых находится характер внутриорганизационного взаимодействия, который определён поведением

сотрудника в системе. Здесь играет роль самоидентификация работника в организации, его понимание личных и общих целей, реакция на спускаемые задачи, действия по отношению к ресурсам, адекватность взаимодействия с макросредой. В конечном счете все личные достижения по обозначенным позициям для каждого сотрудника влияют на развитие всей организации.

Ограничение накладывают не только личностные особенности, но и регламентирование управленческого воздействия. Функциональные возможности руководителей по организации, контролю за реализацией мероприятий наталкиваются на ограничения, связанные с мотивацией персонала к труду, почему и применяются все возможные способы оценки управленческих решений: эвристические, основанные на анализе опыта управленца, количественные – с применением экономико-математического аппарата, качественные, экспертные.

Таким образом, факторы воздействия на эффективность менеджмента можно представить в обобщенно виде следующим образом (рис. 1).

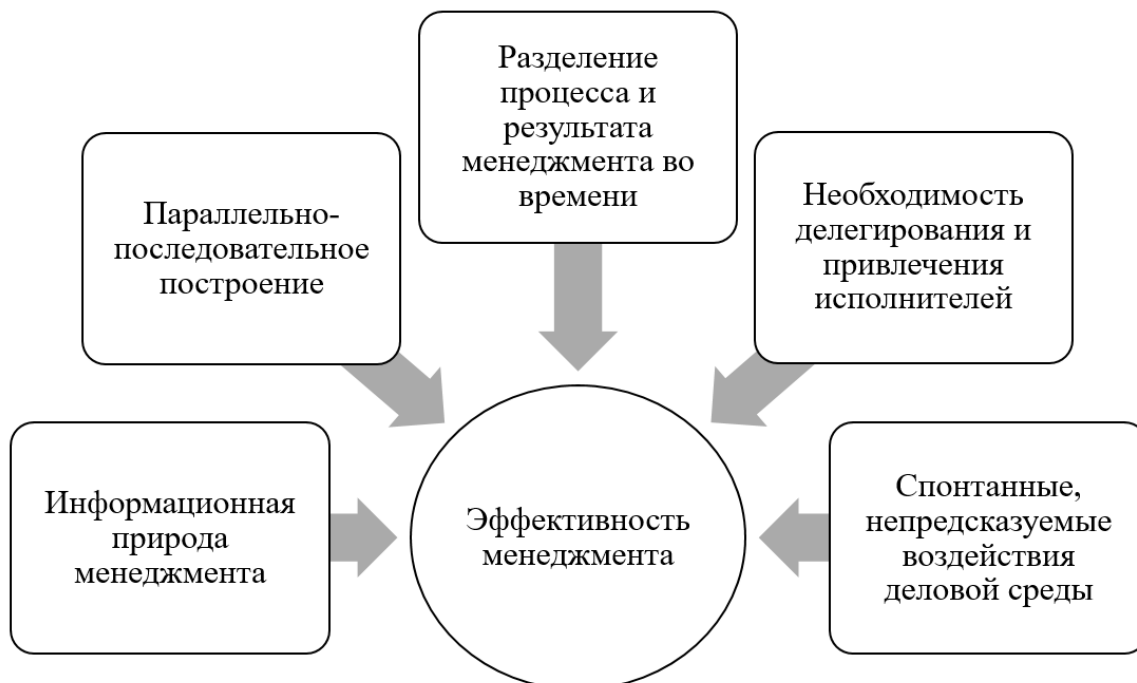


Рис. 1. Факторы воздействия на эффективность менеджмента организации

Соответственно, различным подходам к интерпретации эффективности присущи отличительные особенности при рассмотрении самого процесса анализа эффективности. В одном случае утверждается, что любая принятая мера в организации влияет на все её подсистемы, и поэтому необходимо проводить комплексную оценку всех направлений деятельности системы, включая проведение анализа всех видов активов, показателей рентабельности, а также материально-технической и технологической баз. В другом варианте анализа рассматриваются только экономические показатели, как прибыль и рентабельность, оценивая их абсолютное и относительное изменения, определяя влияющие факторы на эти показатели, возможные резервы по дальнейшему совершенствованию плана действий [1].

Обобщенную схему анализа эффективности деятельности организации можно представить на схеме на рис. 2.



Рис. 2. Схема анализа эффективности деятельности предприятия

Говоря о процессе анализа эффективности, стоит обозначить разницу между понятием ведения хозяйства с минимальными издержками при максимальном соответствии качества выпускаемой продукции принятым организацией стандартам и планируемым объемам – «эффективности предприятия», и «эффектом» – абсолютным значением достигнутого результата в результате внедрения мер. Получается, что разница понятий заключается в непосредственном присутствии затрат на меры, приводящие к возникновению эффекта.

Экономический эффект оценивают посредством фиксации трех основных показателей:

- объём незавершенной продукции;
- объём произведенной и реализованной продукции;

– время выполнения заказа (возможности поставки в рамках планового графика).

В рассмотренных показателях выражается полезный результат деятельности в стоимостном выражении. Их принято называть показателями экономического эффекта, который является абсолютной величиной в измерении затраченных денежных единиц за единицу времени.

Эффективным предприятие может быть при наличии минимально необходимого оборудования, количества персонала и отсутствии вложений в повышение качества продукции, развития кадровой политики и реинвестирования прибыли в НИОКР или обновления оборудования. Но отсутствие каких-либо мер по внутреннему развитию обрекает организацию на недолгое существование в современных условиях нестабильности во всех сферах общества: тенденциях цифровизации и глобализации в экономике, социальных и политических изменениях, непрерывного технологического развития.

Таким образом, можно сформировать общее определение «эффективности» в рассмотрении всех аспектов деятельности организации: комплексная оценка достигнутых результатов организацией по итогу системного взаимодействия всех её подразделений за определенный временной период.

В общем виде инструменты по повышению эффективности для любого типа организации можно разделить по внутренним сферам деятельности:

1. Экономические: в первую очередь снижение затрат за счет пересмотра условий контрактов с поставщиками ресурсов и оборудования для производства, а также снижение заработной платы основных производственных рабочих или сокращение персонала.

2. Производственные: введение инновационных технологий в производственный процесс с целью повышения производительности, снижения фондоемкости, автоматизации технологических операций.

3. Структурно-организационные: изменение состава сотрудников, разбивки по подразделениям, кардинальная смена типа организационной структуры с целью смены иерархии уровней управления, улучшение процесса обмена информацией внутри системы.

4. Маркетинговые: делается упор на повышение объемов сбыта продукции, стратегическое развитие на отраслевом рынке, активизация рекламной политики, рассмотрение проектов по обновлению номенклатурных позиций.

Рассматривая в общем виде цикл жизни организации, можно выделить общие тенденции последовательности использования рассмотренных инструментов в зависимости от этапа развития. На этапе становления, когда организация не может делать существенные и рискованные вложения в своё развитие, чаще всего используются экономические и маркетинговые инструменты, которые способны повлиять на показатели эффективности в кратчайшие периоды. Вложения в развитие производственных мощностей происходят уже на этапе уверенного роста организации, когда вложения могут быть оправданы уже достигнутым ростом объемов сбыта и сложившейся репутацией организации на рынке. Организационно-структурные изменения обычно происходят с целью обновления мотивационного начала в кадровой политике компании, так как структура кадров уже полностью укомплектована, а в некоторых отделах требуется обновление в виде повышения квалификации прежних сотрудников или принятие и обучение с нуля новых кадров.

Выбор подходящего инструмента для повышения эффективности деятельности организации также зависит от области её деятельности [2]. Крупное предприятие, основной деятельностью которого является массовое производство и дистрибуция продукции, будет делать упор на повышение объёма продаж при снижении себестоимости продукции через уменьшение издержек производства и трудоёмкости изготовления продукции, усиление рекламы, улучшение логистического сопровождения. Предприятие наукоемкого сектора с большей долей разработок и опытного ограниченного объема выпуска станет

наращивать кадровый и технологический потенциал, увеличивая объемы нематериальных активов, модернизируя процессы коммуникации и производства, проводя постоянную сертификацию интеллектуального труда и повышение качества.

Одним из современных способов повышения эффективности деятельности, подходящим практически для любого типа организации, является внедрение концепции «Бережливое производство». Бережливое производство в целом представляет собой концепцию менеджмента и производственную систему, зародившуюся в 1950-е годы в Японии. Она была придумана и впервые использована под руководством Тайити Оно на крупном машиностроительном предприятии «Toyota», откуда и получила своё первоначальное название «TPS» – Toyota Production System [3].

Данная система базируется на использовании во всех процессах предприятия *Lean-технологий* или *инструментов бережливого производства* – совокупности методов и принципов организации производственной деятельности, направленных на минимизацию всех видов потерь, максимизацию эффективности деятельности предприятия (адаптированных под специфику деятельности организации и каждого её структурного подразделения с целью вовлечения в развитие и повышение качества работы всего персонала).

Потерями в рамках рассматриваемой концепции называются определенные виды деятельности, неэффективно расходующие ресурсы и провоцирующие увеличение издержек [4]. Другими словами, потери создают помехи по мере производства, рассматриваемого в рамках концепции как единого потока, создающего на выходе ценный продукт. К потерям, потенциально возникающим на любом этапе производства, относят:

1. Перепроизводство – наличие рабочих операций, не включенных в технологический процесс, направленных на невостребованные для создания ценности действия.

2. Ожидание (потери времени) – действия или их временное отсутствие по причине ожидания информационных или материальных ресурсов.

3. Лишняя транспортировка или перемещение – операции, связанные с необходимостью дополнительных затрат физических или временных ресурсов, откладывающее другие действия, относящиеся к технологическому процессу.

4. Излишняя или неправильная обработка – действия, приводящие к избыточному количеству объектов, количество которых для обязательного потока должно быть меньшим.

5. Избыток запасов – превышение необходимого уровня ресурсов, необходимых для производства, приводящее к излишним затратам на их хранение.

6. Лишние движения – напрямую связанные с тратой физических ресурсов работников основного производства вынужденные операции по передвижению внутри цеха.

7. Дефекты – работы технологического процесса, приводящие к появлению брака в выпускаемой продукции или к необходимости дополнительных действий по устранению помех.

8. Нереализованный творческий потенциал сотрудников – следствие наличия потерь, определенных выше, выражающееся в снижении мотивации к труду, интереса в повышении качества продукции, желания к участию в развитии организации [5].

Разделив поток создания ценности в виде выпускаемой продукции на виды деятельности, визуально его можно представить на схеме, представленной на рис. 3.

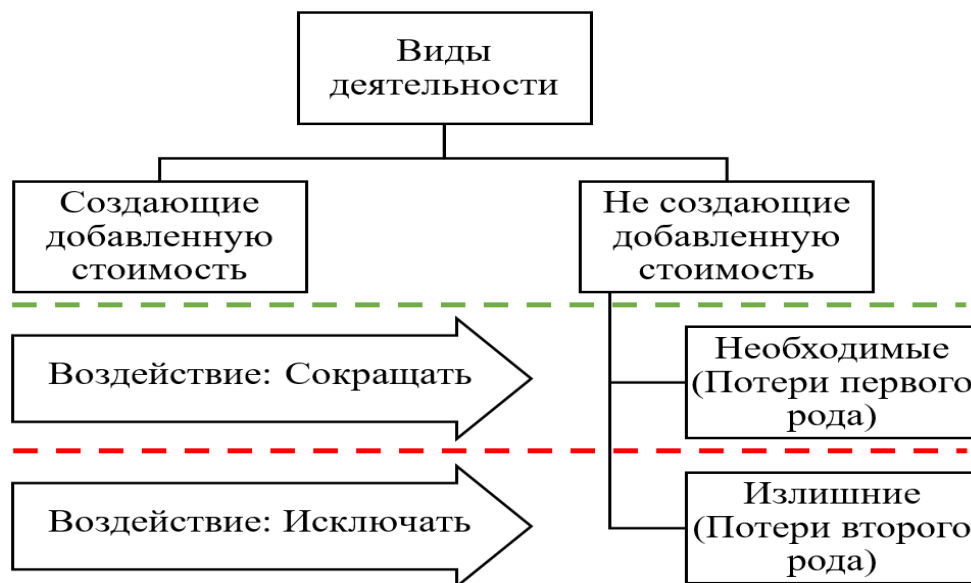


Рис. 3. Виды деятельности по отношению к потоку создания ценности

Из рисунка виден принцип всей концепции бережливого производства: сокращение всех видов потерь, а в случае наличия излишних потерь, серьёзно воздействующих на регрессию показателей эффективности деятельности, и полное исключение таковых.

Иерархия факторов в организации, выстроенных по степени влияния в пирамиду, согласно концепции «TPS», представлена на рис. 4.

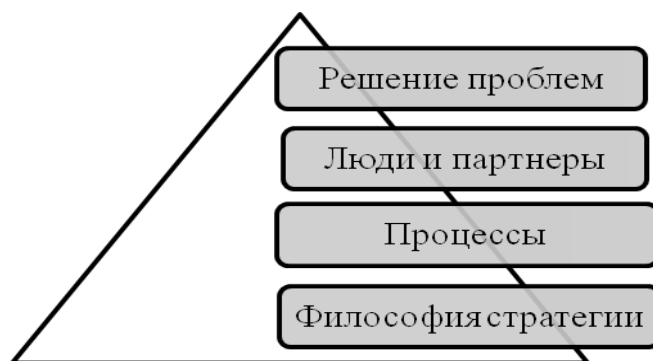


Рис. 4. Иерархия факторов воздействия на организацию в рамках концепции «TPS»

Из рисунка видно, что первый шаг при внедрении концепции управления, основанной на различных Lean-технологиях – это формулировка философии стратегии организации. На это направлена подсистема стратегического ме-

неджмента в организации, которая формирует правильное позиционирования компании в глазах её стейкхолдеров различных уровней. Второй этап – оптимизация процессов внутри организации, то есть выстраивание их таким способом, чтобы основные процессы, добавляющие ценность, протекали с наименьшими потерями, но и обеспечивающие процессы не были отведены на дальний план и не получали должного внимания. Третий шаг – доведение полной информации до главных участников деятельности организации – людей. Мышлению в рамках концепции бережливого производства необходимо обучать сотрудников всех подразделений, потому что внедряемые инструменты очень разнообразны и их использование может быть адаптировано под любой отдел организации благодаря развитию творческого потенциала персонала. На завершающем этапе, когда концепция принята всеми частями организации, уже внедрена и функционирует, необходимо запускать процесс постоянного улучшения, сутью которого является поиск конкретных проблем или «узких мест» во всех протекающих процессах и разработка их своевременного разрешения.

Система бережливого производства, созданная в 1950-х годах, нашла своё развитие в теории ограничений автора Элияху Голдратта, разработанной в 1980-е годы [6]. Согласно данной теории, управление должно иметь обратный алгоритм, представленному выше, и точкой его начала выступает конкретное ограничение или проблема. Голдратт утверждал, что, направляя управленческое воздействие на малое количество аспектов системы, скорее будет достигнут больший эффект, который отразится на общих результатах. Одновременное воздействие на все подсистемы организации не сможет превзойти влияние небольших изменений, внесенных поочередно и направленных на оптимизацию конкретных показателей.

Главным аспектом данной теории выступает поставленная цель – идеальное устремление, которое направляет коллектив, принимающий решение, на перспективы или реальные возможности, обеспечивающие своевременное достижение желаемого результата. Таки образом, наибольший эффект от внедре-

ния инструментов бережливого производства достигается в организациях, которые начинают их внедрение комплексно в рамках каждого структурного подразделения, рабочего места, филиала и дочернего общества, а не только на одном «пилотном» объекте.

Список литературы

1. Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. №488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru> (дата обращения 11.12.2021).

2. Панфилова Е.Е. Оценка инвестиционной привлекательности промышленных организаций: монография. – М.: Спутник+, 2019. –160 с.

3. Панфилова Е.Е. Управление развитием организации: монография. – М.: Спутник+, 2021. – 173 с.

4. Румянцева Е.Е. Промышленность России: проблемы и пути дальнейшего развития. – DOI <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-2-151-158> // Экономика в промышленности. – 2020. – №11 (2). – С. 151–158 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ecoprom.misis.ru/jour/article/view/670/607> (дата обращения: 29.12.2021).

5. Система мониторинга промышленного оборудования «Диспетчер»: Металлостан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://metallostan.ru/services/tsifrovizatsiya-proizvodstva/> (дата обращения: 15.11.2021)

6. Серебрякова Н.А. Основные проблемы развития инновационно-инвестиционного потенциала предприятия / Н.А. Серебрякова, Е.Л. Смольянова // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – №2. – С. 52–60.