

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**

Национальный исследовательский Томский государственный университет  
Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники  
Болгарская Академия наук  
ООО «Научно исследовательское предприятие «Лазерные технологии»

# **ИННОВАТИКА-2018**

**СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ**

**XIV Международной школы-конференции студентов,  
аспирантов и молодых ученых  
26–27 апреля 2018 г.  
г. Томск, Россия**

*Под редакцией А.Н. Солдатова, С.Л. Минькова*

Scientific & Technical Translations



**ИЗДАТЕЛЬСТВО**

**Томск – 2018**

## ПРОБЛЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

А.С. Тихонина

*Национальный исследовательский Томский государственный университет  
annatixxx@gmail.com*

### PROBLEMS IN THE INTRODUCTION OF LEAN MANUFACTURING

A.S. Tikhonina

*National Research Tomsk State University*

*One of the topical problems of the Russian economy is the problem of low efficiency of production processes. This problem is considered within the framework of quality management and recently the most relevant direction that allows it to be solved is the concept of lean manufacturing. The article describes the most frequently encountered problems that arise in the process of introducing tools of lean production.*

*Keywords: lean production, management, lean manufacturing tools.*

В настоящее время одной из актуальных проблем экономики России является проблема низкой эффективности производственных процессов. Данная проблема рассматривается в рамках менеджмента качества и в последнее время наиболее актуальным направлением, позволяющим её решить, стала концепция бережливого производства.

Идеологией бережливого производства считается сокращение потерь путем оптимизации производственных процессов, вовлечения сотрудников в процесс непрерывного совершенствования, создания по настоящему качественного и востребованного рынком продукта, повышение конкурентоспособности предприятия без значительных капитальных вложений [1].

Рассмотрим основные риски, которые могут возникнуть, и попробуем найти пути их предотвращения или сокращения их влияния на процесс [2].

1. Риски, связанные с **недостаточным уровнем владения инструментами и технологиями** бережливого производства. Как и в любой деятельности, при внедрении БП необходимо иметь знания и практические навыки в этой сфере. В противном случае внедрение может даже навредить предприятию.

*Решение:* проведение образовательно-информационных работ с сотрудниками разных уровней.

2. **Организационные риски.** Основные причины неудач при внедрении бережливого производства исходят от высшего руководства. Когда

руководитель не имеет четкого плана действий, не понимает с чего начать и как продолжить, практически невозможно направить сотрудников и привить им уверенность и решимость в деле по внедрению бережливого производства [3].

*Решение:* привлечение высококвалифицированных специалистов для обучения руководителей.

**3. Внутриполитические риски.** При внедрении инструментов бережливого производства (как и любых других инновационных методов) зачастую компании сталкиваются с проблемой сопротивления изменениям. Сотрудники не хотят менять привычный режим работы и более того, считают, что изменения – это пустая трата времени.

*Решение:* прививание культуры бережливого производства на предприятии можно осуществлять за счет проведения тренингов и привлечения сотрудников к использованию инструментов бережливого производства на практике при оптимизации того или иного участка.

**4. Несоответствие ценностей** компании принципам бережливого производства. Зачастую на российских предприятиях царит атмосфера, совершенно противоположная философии бережливого производства. Персонал работает по принципу «каждый за себя», возникают постоянные конфликты, выяснения отношений. В такой атмосфере очень трудно пересмотреть свои взгляды и «начать новую жизнь» предприятия, поэтому, скорее всего, проекты по внедрению бережливого производства не приживутся и закончатся неудачно.

*Решение:* обозначить основные ценности, на которых базируется концепция бережливого производства, и сопоставить их с принятыми в компании. Сформировать команду высших руководителей компании на основе близких ценностных установок.

**5. Недостаток финансов.** Практически любой проект по внедрению инструментов бережливого производства потребует инвестиций. Однако, как правило, на предприятиях существует план расходов, в который довольно трудно внести расходы по закупке какого-то оборудования или материалов для внедрения бережливого производства. Такие расходы идут в раздел «незапланированные затраты» и растягиваются на несколько кварталов, что тормозит процесс внедрения.

*Решение:* обосновывать преимущества внедрения каждого проекта, опираясь на расчеты экономической эффективности, предоставлять данные высшему руководству.

**6. Потеря полученных результатов.** Зачастую, получив положительные результаты внедрения бережливого производства (или одного из

инструментов БП), сотрудники считают, что на этом работа по оптимизации закончена, однако Lean-подход – это прежде всего мощный инструмент конкурентоспособной борьбы, который предполагает непрерывное совершенствование.

*Решение:* необходимо проводить постоянный контроль (аудиты) и мониторинг функционирования бережливого производства на предприятии, чтобы незамедлительно выявлять ошибки и модернизировать концепцию в рамках предприятия.

Таким образом, можно выделить ряд мероприятий, сокращающих вероятность возникновения неблагоприятных событий при внедрении концепции бережливого производства:

1. Проводить обучение высшего руководства и персонала организации основам, принципам и инструментам бережливого производства.
2. Вовлекать персонал в процесс внедрения. Здесь важна мотивация, возможно введение премий за лучшие предложения.
3. Привлекать к процессу внедрения высококвалифицированных специалистов.

### **Литература**

1. Ведерникова А.С., Брежнева И.А., Манягина И, Панарина К.В., Тихонина А.С. Применение инструментов бережливого производства на примере кафе «Минутка» // Инноватика-2016: сб. материалов XII Международной школы-конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (20–22 апреля 2016 г.) / под ред. А.Н. Солдатова, С.Л. Минькова. – Томск: ФИТ ТГУ, 2016. С. 263 – 268.
2. Бережливое производство и Lean-технологии [Электронный ресурс]. – URL: <http://leaninfo.ru> (дата обращения: 14.12.17).
3. Хоббс Д.П. Внедрение бережливого производства. Практическое руководство по оптимизации бизнеса / пер. с англ. Д.П. Хоббс. – Мн. : Гревцов Паблишер, 2007. – 352 с.