

*Кренева С.Г.*

*кандидат экономических наук, доцент*

*Институт экономики, управления и финансов*

*Марийский государственный университет*

*Россия, г. Йошкар-Ола*

*Дремина Г.Ф., студент магистратуры*

*2 курс, Институт экономики, управления и финансов*

*Марийский государственный университет*

*Россия, г. Йошкар-Ола*

*Научный руководитель: Бахтина Т.Б., доцент,*

*Институт экономики, управления и финансов*

*Марийский государственный университет*

*Россия, г. Йошкар-Ола*

## **ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

*Аннотация.* В статье рассмотрено взаимное влияние системы менеджмента качества и бережливого производства, а так же проблемы, возникающие при внедрении этих систем. Рассмотрены возможные пути решения этих проблем и применение системы управления, включающей в себя консолидацию системы менеджмента качества и бережливого производства.

*Ключевые слова:* бережливое производство, система менеджмента качества, инструменты бережливого производства, эффективность, конкурентоспособность.

*Annotation.* The article discusses the mutual influence of the quality management system and lean manufacturing, as well as the problems that arise when implementing these systems. The possible ways of solving these problems and the

*application of a management system that includes the consolidation of the quality management system and lean manufacturing are considered.*

**Keywords:** *lean manufacturing, quality management system, lean tools, efficiency, competitiveness.*

В современных условиях ведения бизнеса каждая коммерческая организация стремится занять лидирующие позиции на своем рынке, стать конкурентоспособной и стабильно развивающейся организацией. Одним из гарантов достижения указанной цели является достижение баланса между качеством продукции и ее стоимостью.

Сейчас одним из факторов достижения таких результатов может стать внедрение системы менеджмента качества. Вместе с тем необходимо учитывать влияние на организацию внешнего окружения, экономическую ситуацию в стране, конкуренцию на рынке присутствия. Данные факторы не всегда позволяют достичь запланированных и желаемых результатов. С целью снижения потерь и издержек в процессе производства продукции (оказания услуг, выполнения работ) многие предприятия применяют концепцию бережливого производства. Это достойный ответ вызовам внешней среды, которая ставит нашими предприятиями все новые задачи, которые необходимо решать для успешного ведения бизнеса.

Предпринимая попытки использовать все положительные стороны системы менеджмента качества (СМК) и концепции бережливого производства (БП), руководители предприятий сталкиваются при этом с проблемами взаимодействия двух систем.

И СМК, и БП претендуют на роль «ведущей» системы управления, что провоцирует конфликт интересов. При этом, как правило, имеются сложности интеграции каждой системы в имеющуюся на предприятии управленческую политику. Конфликт интересов так же возникает из-за того, что за осуществление деятельности каждой системы, как правило, определено отдельное структурное подразделение на предприятии. Это в

свою очередь, может привести к увеличению материальных затрат, трудовых ресурсов, отдельных мероприятий, документов, отчетов, что огромным грузом ложится на плечи рядовых исполнителей программ СМК и БП. Часто документы могут дублировать друг друга или противоречить друг другу. Противоречащие друг другу регламентирующие документы провоцируют различные требования к однородным процессам. Исполнителям сложно расставить приоритеты, определить порядок работ, состыковать требования обеих систем в условиях необходимости исполнения регламентов. Такая ситуация порождает напряженные отношения между коллективами двух подразделений, и увеличивает нагрузку на сотрудников организации, выполняющих требования регламентов. Выполнение требований таких регламентов влечет за собой большие затраты временных и трудовых ресурсов, что противоречит самой идеологии бережливого производства и системы менеджмента качества. Так же всегда требуются специалисты, имеющие опыт внедрения обеих систем и применения инструментов и методик этих систем.

Еще одной причиной противоречий может послужить некая разнонаправленность систем. Эта разнонаправленность выражается в том, что СМК в первую очередь направлена на качество продукции (услуг, работ), и ориентирована на результативность процессов. При этом, разработав систему менеджмента качества организации, соответствующую требованиям семейства стандартов ISO 9001, организации столкнулись с тем, что все работают по одному шаблону. В настоящее время бизнес, как правило, нацелен на достижение результата в виде получения максимальной прибыли в минимальные сроки. Удовлетворенность клиентов и сотрудников не ставятся в приоритетные направления деятельности. Конечно, возможно достижение запланированных результатов при такой схеме, но выжав определенное достижение, нельзя рассчитывать на долгосрочный результат. Сейчас, в современных условиях ведения бизнеса, все большее значение

приобретает не результативность бизнеса, а его эффективность. В БП сделан упор на снижение/устранение потерь, и результатом всех действий должна стать эффективность процессов. Меняя образ мышления персонала, а БП в первую очередь это философия мышления, постепенно изменяются производственные процессы за счет нового подхода персонала к выполняемому делу. Имея поддержку высшего руководства, улучшая процессы, снижая потери, используя потенциал персонала в полной мере, организация может получить более высокую прибыль, чем до внедрения БП. Таким образом, БП, возможно, является следующей ступенью развития системы управления организацией после внедрения СМК.

Вместе с тем, было бы ошибочным противопоставлять СМК и БП. Система менеджмента качества направлена на качественное управление процессами жизненного цикла организации. Бережливое производство выполняет ту же задачу, при этом акцентируя внимание на снижение потерь, издержек, не добавляющих ценности продукции организации. Таким образом, И СМК, и БП направлены на решение одних и тех же задач, что позволяет сделать вывод о том, что это дополняющие друг друга элементы, направленные на качественное управление процессами в организации.

При грамотном управлении процессами эти две системы могут и должны идти параллельно, так как они обе ориентированы на достижение одних целей. Важно понимать, что внедрение СМК и БП не должно рушить существующий порядок организации процессов в организации, а плавно интегрироваться в имеющуюся систему взглядов. Далее возможно внесение изменений, изменение философии и корпоративной культуры.

Для достижения запланированных результатов, применяя СМК и БП, следует избегать типичных ошибок, допускаемых организациями:

- ожидание мгновенных результатов при внедрении систем;
- недостаточное участие руководства в процессах организации;

- формальное применение инструментов и методов, отсутствие адаптации систем к специфике организации;

- не полное понимание философии БП и СМК.

При более детальном рассмотрении факторов, не позволяющих эффективно внедрять СМК и БП, можно выделить и иные ошибки, влекущие за собой не достижение запланированных результатов. Вместе с тем, на мой взгляд, главным образом следует избегать формализации процессов - когда СМК существует лишь для успешного прохождения сертификации («сертификация ради сертификации»), а бережливое производство - дань модной тенденции на оптимизацию процессов. Необходимо сфокусироваться на главных аспектах СМК и БП - наличия лидера (желательно из числа высших руководителей организации) и обязательным участием персонала (вовлеченности персонала) во всех процессах в организации. Необходимо попытаться «привить» сам образ мышления, уйти от стереотипов, что СМК и БП - дело определенной группы сотрудников, а не всего коллектива. Конечно, для этого необходимо предусмотреть систему мотивации персонала организации, чтобы каждый сотрудник организации чувствовал и осознавал свою причастность к происходящим изменениям. Важную роль сыграет и обучение персонала основным принципам, методам, инструментам СМК и БП- каким образом возможно передача сотрудникам хотя бы теоретических знаний. Используя теоретические знания, быстрее и легче пройдут изменения на практике. В случае, если следовать логике «сертификация ради сертификации», система менеджмента качества превратится в систему бюрократии, станет отдельным процессом, не приносящим ценности продуктом. Тогда и вовлеченности персонала не будет, принцип лидерства не реализуется, риски оцениваются формально, что ведет к неэффективному внедрению и СМК, и БП.

Н.Б. Фейгенсон, И.С. Мацкевич, М.С. Липецкая считают, что основой успеха предприятия в современных условиях хозяйствования является

высокий уровень организации производства, стержнем которого служит четкое осознание и реализация каждым работником своей зоны ответственности в общей цепочке создания стоимости конечного продукта высокого качества в соответствии с требованиями всех заинтересованных сторон. Системы менеджмента качества (СМК) и концепция Lean Production («бережливое производство») являются инструментами, позволяющими достигнуть данного уровня производственной системы, и тем самым повысить эффективность производственной системы [2].

Консолидация бережливого производства и системы менеджмента качества позволяет достигнуть главной цели организации – удовлетворенный потребитель, при этом исключая из бизнес-процессов не окупающиеся затраты, излишние процедуры и функции.

Существуют две кардинально разнящиеся точки зрения на процессы взаимодействия СМК и бережливого производства. С одной точки зрения, внедрение бережливого производства как отдельного проекта, независимого от СМК, не повышает эффективность управления, и нередко могут противоречить принципам концепции бережливого производства. Известны случаи, когда все трудозатраты и расходы на СМК превышают полученный полезный эффект. С другой стороны, разработчики национальных стандартов Российской Федерации серии 56000, дают определение системы менеджмента бережливого производства, как системе менеджмента процессов организации на основе принципов бережливого производства [1].

Считаем, что внедрение бережливого производства на предприятии с уже функционирующей СМК вполне разумно рассматривать не как отдельный инструмент менеджмента, а как реализацию принципа менеджмента качества «Постоянное улучшение», одного из основополагающих принципов международного стандарта ISO 9000. Вместе с тем стоит отметить, что в современных российских условиях еще на многих предприятиях и СМК, и бережливое производство- это новый стиль мышления, а сами системы-

совершенно иной метод управления, основанный на системном мышлении. Так или иначе, обе системы направлены на повышение качества продуктов предприятия и оптимизации бизнес-процессов. Необходимо понимать, что все структуры предприятия и осуществляемые ими процессы должны быть направлены на создание потребительской ценности путем постоянного совершенствования. При принятии управленческого решения необходимо учитывать, что внедрение параллельно существующих систем менеджмента качества и бережливого производства может привести к удвоению затрат предприятия, а так же нагрузок на персонал в ключе выполнения дополнительных, иногда идентичных, функций. Можно сделать общий вывод, что отдельно функционирующие системы могут быть менее эффективны. Интегрированная система управления позволит снизить затраты на функционирование систем и параллельно повысить результативность и эффективность бизнес-процессов предприятия.

Использованные источники:

1. ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь».
2. Н.Б. Фейгенсон, И.С. Мацкевич, М.С. Липецкая. Бережливое производство и системы менеджмента качества: серия докладов (зеленых книг) в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации»/Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад». СПб., 2012. Вып.1. 71 с. (Серия докладов (зеленых книг) в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации»).