

**D.V. Kruglov, S.V. Bartenev**

## **LEAN PRODUCTION AS A METHOD TO MAXIMIZE COMPETITIVE ADVANTAGES OF SMALL BUSINESS**

**Dmitriy Kruglov** – Professor at the Department of Economic Theory and Economics of Entrepreneurship, Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics, Doctor of Economics, an Associate Professor, Saint-Petersburg; **e-mail: kdvspb@list.ru.**

**Sergey Bartenev** – a Senior Lecturer at the Logistic Support Department, Military Academy of Logistics and Transport, PhD in Economics, an Associate Professor, Saint-Petersburg; **e-mail: sergey-bartenev@mail.ru.**

*The article deals with the analysis of small business support strategy. It is noted that substantial expertise exists globally in implementation of lean production approaches. The philosophy and phases of introducing lean production methods deal with the increase in competitiveness of small business enterprises. The competitiveness of final products depends directly on their properties and quality. Prior to introducing lean production system at a particular enterprise it is of the essence to ensure relevant training of the company management and the most active part of the staff. Thereupon such criteria being developed by the authors as high level of motivation, capacity for learning, sociability, leadership skills, high endurance rate and active lifestyle will enable to select relevant candidates among the staff to be properly trained for lean production technique.*

**Keywords:** lean production; competitiveness; small business; introduction; tax revenues; labour productivity; staff motivation.

**Д.В. Круглов, С.В. Бартенев**

## **БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**Дмитрий Валерьевич Круглов** – профессор кафедры экономической теории и экономики предпринимательства Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, доктор экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: kdvspb@list.ru.**

**Сергей Владимирович Бартенев** – доцент кафедры организации материально-технического обеспечения Военной академии материально-технического обеспечения, кандидат экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: sergey-bartenev@mail.ru.**

*В статье рассмотрены основные способы поддержки малого бизнеса. В мире накоплен большой опыт по использованию бережливого производства. Этапы и принципы внедрения бережливого производства связаны с повышением конкурентоспособности предприятий малого бизнеса. Конкурентоспособность выпускаемой продукции напрямую зависит от ее свойств и качеств. Для внедрения на малом предприятии, системы бережливого производства необходимо провести обучение руководства и наиболее активной части сотрудников. Разработанные авторами критерии (высокая мотивация, способность к обучению, коммуникабельность, лидерские способности, высокий уровень выносливости, активная жизненная позиция) позволят отобрать достойных кандидатов из персонала фирмы для обучения системе бережливого производства.*

**Ключевые слова:** бережливое производство; конкурентоспособность; малый бизнес; внедрение; налоговые поступления; рынок; производительность труда; мотивация сотрудников

Бережливое производство, или «lean production» в настоящее время приобретает особую актуальность. Сокращение расходов происходит в государственном и

частном секторе. Особенно остро последствия очередной волны кризиса ощущаются в муниципальных бюджетах, потому что основная часть доходов формируется

за счет подоходного налога с физических лиц. Снижение объемов предпринимательской деятельности и сокращение рабочих мест сокращают налоговые поступления в бюджет муниципальных образований. В связи с этим местные власти поддерживают активность предпринимателей разными способами. Одним из этих способов и является бережливое производство, признанное на мировом уровне как средство повышения экономической безопасности и конкурентоспособности. В мире накоплен большой опыт по использованию бережливого производства. В 2006 году было проведено отечественными учеными исследование на предприятиях по применению «lean manufacturing». Выборку из генеральной совокупности составили 735 субъектов хозяйственной деятельности с численностью работающих от 50 до 20000 человек. К одному из инструментов бережливого производства была отнесена система управления качеством TQM и использовалась в работе у 69% опрошенных.

Идеи «lean manufacturing» можно отследить в распространении с помощью создания сообществ в социальных сетях и создания сайтов, посвященных науке «бережливого производства», такие как: блог о производственном менеджменте «Leaninfo» [2], Институт комплексных стратегических исследований [4], Портал «Управление производством» [3], Консалтинговая компания – Технология корпоративного управления [7], Портал Equip-Net.ru [1], Агентство «Стандарты и качество» [6], Общественное движение «Профессионалы бережливого производства» – «Лин-форум» [5]. Популярность бережливого производства в настоящее время обусловлена следующими факторами:

- развитие TQM движется в направлении освоения более эффективных методов управления бизнесом, среди которых «lean manufacturing» считается наиболее современным;

- бережливое производство основывается на таких принципах, которые направлены на сокращение затрат и не предполагают инвестиций;

- история бережливого производства

– это успехи компаний в различных отраслях: от тяжелой промышленности до консалтинговых услуг;

- бережливое производство – это дополнение административно командных принципов элементами рынка;

- бережливое производство в России решает ряд глобальных задач: это модернизация институтов и оборудования, повышение ответственности на рабочих местах, уход от «серых» схем и т.д.

Методология «lean manufacturing» очень проста, но при внедрении на производстве мы сталкиваемся с разными трудностями. Они, в первую очередь, связаны с тем, что внедрение в организации бережливого производства вызывает определенное сопротивление. Для полного внедрения следует потратить много сил и времени на освоение всеми сотрудниками инструментов и принципов бережливого производства. В процессе обучения должны быть задействованы все сотрудники, так как успех будет там, где каждый работник заинтересован в повышении производительности труда и сокращении потерь. Исполнители на рабочих местах настроены на повышение личной производительности труда, так как заработная плата зависит именно от нее. В ряде случаев может потребоваться эксклюзивное производство отдельных деталей и изделий в зависимости от потребности с целью избегания потерь излишних запасов. В задачи высшего менеджмента организации входит определение потребностей в производстве эксклюзивных деталей и своевременное доведение этого до исполнителей. Всему менеджменту в организации следует обращать внимание на организацию системы оплаты труда и на обучение персонала. Особо необходимо сконцентрироваться на том, чтобы не снизилась заработная плата после внедрения бережливого производства.

Необходимо отметить тот факт, что бережливое производство оказывает значительное влияние и на конкурентоспособность предприятия. Этапы и принципы внедрения бережливого производства связаны с повышением конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность

выпускаемой продукции напрямую зависит от свойств и качеств производимой продукции [8; 9]. Только при востребованности качеств и свойств может существовать спрос на продукцию. Первым этапом внедрения и важнейшим принципом бережливого производства является определение качеств, которые делают продукцию ценной для потребителя. Как раз с этого и начинается процесс внедрения бережливого производства. Действия, выполняемые в организации, но не являющиеся ценностью для потребителя, являются потерями. Поэтому даже самый первый этап внедрения бережливого производства непосредственно оказывает влияние на повышение конкурентных преимуществ.

Необходимо обратить внимание, что при внедрении бережливого производства в малый бизнес может возникнуть ряд проблем. В данном случае стоит обратить внимание на утилизацию отходов и применение их в технологиях замкнутого цикла. В масштабах малого или среднего предприятия организовать этот процесс намного проще. В бережливом производстве еще одной проблемой является потеря при транспортировке. Исходя из этого, при прохождении программы обучения должно быть уделено время логистизации процессов. Снижению затрат на транспорт способствует выбор транспортных средств и планирование маршрутов движения. Для малого предприятия может играть роль передача транспортных услуг другим компаниям (аутсорсинг) и снятие с баланса своих транспортных средств. Данная операция может снизить расходы на утилизацию от транспортных средств и содержание транспорта. После обучения персонала многие предприятия малого бизнеса сталкиваются с большими трудностями при внедрении бережливого производства. Это связано со следующими проблемами:

- не все предприятия малого бизнеса имеют достаточное количество финансовых ресурсов;
- внедрение бережливого производства сопряжено с оптимизацией бизнес-процессов, а на малых предприятиях не

все процессы стандартизированы;

- при неустойчивом спросе принципы бережливого производства плохо применимы в малом бизнесе;

- не всегда удовлетворительно информационное обеспечение, поддерживающее эффективность и непрерывность потоков.

Наряду с проблемами внедрения «lean manufacturing» есть в малом бизнесе и преимущество перед крупными компаниями. Во-первых, на малых предприятиях бизнес-процессы более простые. Во-вторых, на малом предприятии внедрение новшеств проще организовать, чем на крупном. Еще одним немаловажным преимуществом является то, что на малое предприятие отбираются высококвалифицированные работники, способные быстро мобилизоваться. Коллектив единомышленников на малом предприятии, по сравнению с крупным предприятием, менее склонен к сопротивлению новшествам. Схему мотивации на малом предприятии проще разработать из-за того, что все работники на виду. По трудовому участию и количеству рацпредложений можно оценить вклад каждого работника. Поэтому программа обучения работников малого предприятия должна включать в себя следующие направления:

- миссия, цель, задачи и стратегия компании;
- внедрение принципов 5S и создание базовых условий для реализации «lean manufacturing»;
- совершенствование организационной структуры и создание новой корпоративной культуры;
- производственная логистика;
- система мотивации персонала;
- создание «вытягивающего производства»;
- демонстрация выгод бережливого производства потребителям продукции и поставщикам.

Процесс обучения должен проходить ускоренными темпами. Наиболее сложные темы необходимо представлять в виде лекций или презентаций, а в дальнейшем отрабатывать эти вопросы на практике. Тренинги и кейсы необходимо исполь-

зовать для лучшего восприятия. В основном успех программы обучения зависит от того, кто проводит данные курсы. В идеале в качестве тренера или консультанта может выступать человек, имеющий практический опыт внедрения данной технологии и овладевший методологией бережливого производства. Для внедрения на малом предприятии системы бережливого производства необходимо провести обучение руководства и наиболее активной части сотрудников. Разработанные критерии позволяют отобрать достойных кандидатов: высокая мотивация, способность к обучению, коммуникабельность, лидерские способности, высокий уровень выносливости, активная жизненная позиция. При внедрении «lean manufacturing» необходимо усвоить, что стремление к изменениям должно быть непрерывным и всеохватывающим. Зарубежный опыт показал, что постепенное улучшение бизнес-процессов должно проводиться ежедневно всеми сотрудниками предприятия мелкими шагами. При этом происходит достижение целей, таких как снижение затрат на распространение, внедрение и разработку товаров и устранение потерь материалов, усилий, денег и времени.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Блог об образовании EquipNet.ru. URL: <http://www.equipnet.ru/> (дата обращения: 23.10.2016)
2. Блог о производственном менеджменте «Leaninfo.ru» URL: <http://www.leaninfo.ru/> (дата обращения: 23.10.2016).
3. Деловой портал «Управление производством». URL: <http://www.up-pro.ru/> (дата обращения: 23.10.2016).
4. Институт комплексных стратегических исследований: [сайт]. URL: <http://www.icss.ac.ru/> (дата обращения: 23.10.2016).
5. Лин-форум: [сайт]. URL: <http://www.leanforum.ru/> (дата обращения: 23.10.2016).
6. Стандарты и качество [сайт]. URL: <http://ria-stk.ru/> (дата обращения: 23.10.2016).
7. ITeam-портал. URL: <http://www.iteam.ru/> (дата обращения: 23.10.2016).
8. *Четыркина Н.Ю.* Система управления конкурентоспособностью // Креативная экономика. 2012. № 3 (63). С. 15–20.
9. *Щетинина Н.Ю.* Конкурентоспособность технологических кластеров // Креативная экономика. 2012. № 12 (72). С. 72–80.