

2. Искандарян, Г. О. Стратегические аспекты совершенствования управления человеческими ресурсами региона / Г. О. Искандарян // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 3(116). – С. 536–541.

3. Иванова, И. Г. Совершенствование управления рисками проекта в современных условиях / И. Г. Иванова, В. Е. Бобрышева // Управление проектами развития сельских территорий : материалы V национальной научно-практической конференции, Краснодар, 11 апреля 2024 года. – Краснодар: ФГБУ "Российское энергетическое агентство" Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго России, 2024. – С. 189–193.

4. Технологии Доверия, Knomary. Исследование HR-технологий: как ИИ меняет управление персоналом в России [Электронный ресурс]. – М.:

5. ТеДо, 2024. – 32 с. – Режим доступа: <https://data.tedo.ru/people-and-organisation/hrt-survey-results.pdf> (дата обращения: 03.05.2025).

6. Свиридова, Т. А. Особенности управления персоналом в условиях цифровизации / Т. А. Свиридова, У. В. Кузнецова // Цифровая и отраслевая экономика. – 2021. – № 1(22). – С. 72–79.

7. Иванова, И. Г. Цифровые технологии в HR: современные тренды управления персоналом в России / И. Г. Иванова, Г. О. Искандарян // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 10. – С. 144–158. – DOI 10.55186/2413046X_2024_9_10_404. – EDN AZOGYQ.

УДК 658.5

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ «БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО»

Логвинович Н.А., магистр экономических наук

Селезнева С.С., студент

Цвирко В.С., студент

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,
г. Минск*

Ключевые слова: бережливое производство, конкурентоспособность, сокращение потерь, стратегия, ценность.

Key words: lean manufacturing, competitiveness, loss reduction, strategy, value.

Аннотация: В статье раскрыта необходимость совершенствования управления на предприятиях агропромышленного комплекса на основе концеп-

ции «Бережливое производство». Обозначены основные направления совершенствования. Описаны особенности и преимущества внедрения концепции «Бережливое производство».

Summary: The article reveals the need to improve management at enterprises of the agro-industrial complex based on the concept of «Lean Manufacturing». The main areas of improvement are identified. The features and advantages of implementing the concept of «Lean Manufacturing» are described.

В современных экономических условиях обеспечение эффективного функционирования предприятий агропромышленного комплекса, стабильности производственного процесса, своевременное выполнение объемов производства при высокой конкуренции является одним из архиважных моментов. Достижение высокого качества при сбалансированной ценности продукции с минимальными затратами на производство является неотъемлемой задачей производственных менеджеров. Вопросы сокращения потерь, экономии ресурсов приобретают первостепенное значение. Стремясь повысить конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность продукции, многие руководители проявляют все более глубокий интерес к лучшим мировым практикам в области технологий управления предприятием и активно ищут пути построения эффективных производственных систем. Одна из таких систем – концепция Lean production или «Бережливое производство».

«Бережливое производство» – концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь, то есть устранение любых действий, которые потребляют ресурсы, но не создают ценности для потребителя. Тайити Оно выделил семь видов потерь: потери из-за перепроизводства; потери времени из-за ожидания; потери при ненужной транспортировке; потери из-за лишних этапов обработки; потери из-за лишних запасов; потери из-за ненужных перемещений; потери из-за выпуска бракованной продукции. При этом, Тайити Оно считал перепроизводство основным видом потерь, в результате которых возникают остальные. Джеффри Лайкер добавил ещё один вид потерь: нереализованный творческий потенциал сотрудников. Таким образом, «Бережливое производство» предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Эта концепция органично сочетается с такими понятиями, как «миссия предприятия», «корпоративная культура». Только вместо абстрактных лозунгов «Бережливое производство» предлагает конкретные действия: ликвидация работ, не создающих ценности, доведение до совершенства выполняемых операций, эффективная организация рабочих мест и т.д. Перемены, реализуемые в рамках концепции, невели-

ки и постепенны, но через некоторое время они дают поразительные результаты, обеспечивая при минимальных затратах неуклонный прогресс предприятия и многократно увеличивая его прибыль как в ближайшей, так и в долгосрочной перспективе: сокращение длительности производственного цикла; снижение уровня брака; снижение запасов; снижение затрат; оптимизация использования производственных площадей. Поэтому, совершенствование управления предприятий агропромышленного комплекса возможно за счет внедрения в деятельность концепции «Бережливого производства», направленной на сокращение издержек, рост объемов производства и, как следствие, повышение рентабельности предприятия.

В рамках концепции «Бережливого производства» выделяют множество элементов, каждый из которых представляет собой определённый метод, а некоторые и вовсе претендуют на статус самостоятельной производственной концепции.

1. Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping): графическое изображение бизнес-процессов предприятия и дальнейшая их оптимизация. Картирование потока дает возможность увидеть картину деятельности предприятия с точки зрения действий, создающих дополнительную ценность, и нет.

2. Вытягивающее поточное производство (Pull production): механизм «вытягивания» состоит в том, что каждый предыдущий этап производит только то, что заказывает у него последующий. Поскольку последним в цепочке этапов стоит потребитель, механизм «вытягивания» означает максимальную клиентоориентированность.

3. Система КАНБАН (CANBAN): подразделение – «заказчик» формирует для подразделения – «поставщика» карточку производственного заказа, и подразделение – «поставщик» снабжает «заказчика» точно тем объемом сырья, комплектующих или готовой продукции, которое было заказано. Целью CANBAN является не только «ноль запасов», но и «ноль дефектов».

4. Кайдзен (KAIZEN): философия непрерывного совершенствования бизнес-процессов в общем и каждого отдельного процесса, в частности. Каждый работник от оператора до руководителя предприятия несет определенную ценность и должен непрерывно стремиться улучшить ту часть процесса, за которую он несет ответственность.

5. Система 5S: продуктивная организация рабочего места и укрепление рабочей дисциплины. S – sort – сортировка, разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от ненужных. 2S- set in order – соблюдение порядка, организация хранения нужных вещей, инструментов. 3S – shine – уборка, поддержание порядка. 4S – standardize – фиксация едино-

образных «хороших практик». 5S – sustain – совершенствование, непрерывный рост.

6. Точно в срок (Just in time): изготовление и поставка сырья, комплектующих не ранее и не позднее момента возникновения потребности в этих материальных ценностях.

7. Быстрая переналадка (SMED): сокращение времени простоя оборудования во время переналадки с помощью преобразования внутренних операций во внешние. Внутренние операции – это те, которые производятся во время остановки оборудования, внешние – те, которые совершаются, пока оборудование еще работает или уже работает.

8. Система общего обслуживания оборудования (Total Productive Maintenance): в обслуживании оборудования участвует весь персонал, а не только технические сотрудники.

9. Поиск бутылочного горлышка или поиск слабого звена: в производстве всегда есть узкое место, которое надо найти и расширить. Поиском слабого звена нужно заниматься периодически, в этом залог совершенствования.

10. Гемба (Gemba) или «Место сражения: главное действие («сражение») происходит не в основном офисе, а в цехах. Это запланированный или незапланированный выход руководителей на производство, который позволяет увеличить вовлеченность руководства в процесс, получить актуальную информацию.

В каждом вышеописанном направлении есть свои особенности, преимущества и недостатки. Предприятие в ходе своей деятельности выбирает те, которые наиболее эффективны в зависимости от воздействия внешних и внутренних факторов.

Отметим, что «Бережливое производство» – модель организации и управления предприятием, связанная с изменением стратегии ведения всех видов деятельности, а не отдельных процессов, направленная, в первую очередь, на сотрудников, а также на рациональную организацию всего рабочего процесса и не требующая больших финансовых вложений. Применение изменений должно быть комплексным. Немаловажным является то, что концепция нацелена на работников, их развитие, рост как высококвалифицированных специалистов, обучение их рациональным и эффективным методам труда, а также их мотивации к следованию данной философии осуществления деятельности.

Важно понимать, что «Бережливое производство» нельзя внедрить, как внедряют инновацию или новое оборудование, что постоянное и постепенное совершенствование является длительным процессом. Прежде всего, необходимо научить людей думать по-новому и донести до сознания всего персонала важность анализа своего окружения и собственной деятельности с позиции поиска рационального начала и потерь. Консультанты

тационное сопровождение внедрения концепции «Бережливого производства», можно осуществлять посредством научно-практических семинаров, тренингов, круглых столов, которые позволят сотрудникам понять главную задачу применения принципов «Бережливого производства» – минимизация потерь.

Таким образом, совершенствование управления предприятиями агропромышленного комплекса, на наш взгляд, должно основываться на концепции «Бережливого производства», так как в ней сосредоточены основные направления производственной стратегии организации, а её применение позволит добиться существенного повышения эффективности работы и сокращения потерь. Необходимо полностью менять стратегию ведения всевозможных процессов: от организации работы одного сотрудника до процессов производства и работы оборудования. При этом, в какой бы сфере не применялся подход «Бережливого производства», везде он требует некоторой адаптации под конкретные условия.

УДК 338.36

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Логвинович Н.А., магистр экономических наук

Кулешов Е.О., студент

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,
г. Минск*

Ключевые слова: Бережливое производство, брак, затраты, производственная деятельность, стратегия.

Keywords: Lean manufacturing, defects, costs, production activities, strategy.

Аннотация: В статье представлен анализ производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Управляющая компания холдинга «Бобруйскагромаш». Выявлены ключевые проблемы на предприятии. Предложен к реализации в производстве проект «Разработка и освоение технологии автоматической сварки изделий для сельскохозяйственной техники с использованием робототехнического сварочного комплекса».

Summary: The article presents an analysis of the production and economic activities of OJSC «Management Company of the Holding «Bobruiskagromash». Key problems at the enterprise are identified. The project «Development and development of automatic welding technology for agricultural machinery using a robotic welding complex" is proposed for implementation in production».