

6. Слабинская И.А., Будянская А.М. Построение новой формы бухгалтерского баланса // Белгородский экономический вестник. 2018. № 1 (89). С. 264–269.

7. Слабинская И.А., Слабинский Д.В., Бендерская О.Б. Особенности современного этапа развития комплексного анализа хозяйственной деятельности // Белгородский экономический вестник. 2015. № 1 (77). С. 95–100.

8. Усатова Л.В., Арская Е.В., Доронина Д. Организация и методика анализа производственной деятельности хозяйствующего субъекта // Белгородский экономический вестник. 2018. № 1 (89). С. 220–227.

Рекомендовано кафедрой  
бухгалтерского учета  
и аудита БГТУ

д-р экон. наук, профессор  
**И.А. Слабинская,**  
магистрант  
**А.А. Брадарская**  
Белгородский государственный  
технологический университет  
им. В.Г. Шухова

## **БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО, КАК СПОСОБ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В современных условиях рыночных отношений с постоянно меняющимися технологиями и сервисом, для промышленных предприятий, стремящихся сохранить свою конкурентоспособность и трансформировать зрелые рынки в растущие, актуальными остаются вопросы в структурном и качественном применении инструментов и методов для оптимизации производственных процессов. Инструменты бережливого производства (далее – БП) российскими предприятиями в последние десятилетия применяются все более активно, с каждым годом организуется все больше конференций, экскурсий по обмену опытом среди предприятий и форумов в интернет-среде на тему применения и внедрения концепции бережливого производства. Представители предприятий пытаются определить более рациональные направления

деятельности по внедрению и организации бережливого производства и выявить основные правила, которые позволили бы эффективнее применять и оценивать результаты применения инструментов и методов БП [1].

Эволюция концепции бережливого производства Термин «бережливое производство» впервые был предложен Джоном Крафчиком для обозначения базовых принципов организации производства в японской корпорации Тойота (Toyota Production System, TPS). Авторы данного исследования используют термин «бережливое производство» для обозначения перехода к новой экономической эпохе, которая началась в Японии [3]. Уходящая эпоха в данном исследовании определяется как «время массового производства», а новая – это «время бережливого производства», имеющая особенности, среди которых выделяются:

- Командная работа;
- Интенсивный открытый обмен информацией;
- Эффективное использование ресурсов и исключение потерь;
- Непрерывное совершенствование.

Данная система опирается, прежде всего, на систему организации производства, разработанную японским автомобильным гигантом – фирмой Toyota. Английское слово «lean» в дословном переводе означает «тощий, худой, постный, скудный, бедный, убогий». Джон Крафчик, предлагая термин «Lean production», имел в виду то обстоятельство, что в этом новом типе производства нет ничего лишнего, тем более, что среди идиом, связанных со словом «lean», есть, в частности, и такая: способный к трудной и эффективной работе («lean and mean»). В отечественных публикациях и переводах можно встретить перевод: «поджарое производство», «стройное производство», «синхронное производство», «гибкое производство», «тонкое производство», «малозатратное производство», «совершенное производство». Джеймс П. Вумек и Дэниел Т. Джонс определяют бережливое производство как прорывной подход к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений [5]. Цикл БП представлен на рис. 1.

Бережливое производство – великолепное средство борьбы с муда (муда – это японское слово, оно означает потери, отходы, то есть любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности). Оно помогает определять ценность, в наилучшей последовательности выстраивать действия, ее создающие, выполнять работу без лишних перерывов и делать ее все более и более эффективно [6].



Рис. 1 Цикл внедрения бережливого производства на предприятии

Для этого авторы предлагают пять простых принципов, которыми могла бы руководствоваться любая компания:

1. Предоставлять потребителям ту ценность, которую они действительно хотят получить.
2. Определять поток создания ценности по каждому виду продукции. Устранять этапы, не создающие ценности.
3. Выстраивать оставшиеся этапы так, чтобы они образовали непрерывный поток.
4. Создать систему вытягивания потребителями ценности из компании.
5. Осуществлять бесконечный поиск совершенства, чтобы создавать чистую ценность с нулевыми потерями.

Модель бережливого производства является оптимальным способом управления любым производственным предприятием. Производители, которые, пытаясь уменьшить время отклика, сократить затраты оборотного капитала и повысить качество, продолжают полагаться на существующие модели планирования, рискуют уступить долю рынка конкурентам, которые перешли к бережливому производству.

В Национальном стандарте РФ ГОСТ Р 56020–2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь» под бережливым производством понимается концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь [8]. В определениях, представленных выше, не полностью раскрывается смысл бережливого производства с точки зрения системного подхода к

управлению и выстраиванию эффективного потока создания ценности при помощи подходов проектного управления с учетом вовлечения и развития сотрудников. На сегодняшний день для российских промышленных предприятий бережливое производство можно представить как систему управления, организации производства и непрерывного обучения, которая сформирована на основе мировых практик развития производственных систем и ведения проектов. Данная система наращивается лучшими мировыми практиками, подходами и инструментами [2]. Грамотное применение предприятием данных подходов в комплексе позволяет свою систему охарактеризовать бережливым производством. В данном исследовании понятие бережливого производства рассматривается автором на основе анализа эволюции основных положений и принципов управления и организации производства, заложенных в систему «Бережливое производство». Данный анализ показывает, что современное российское бережливое производство при внедрении инструментов и методов научной организации труда и lean production применяет подходы классического управления проектами (PMBOK) и гибкие подходы Agile. Agile (agile software development, от англ. agile – проворный) – это семейство «гибких» подходов к разработке программного обеспечения [4].

Таким образом, бережливое производство – это постоянно совершенствующаяся система организации, направленная на выстраивание при помощи подходов проектного управления всех процессов в непрерывный поток создания ценности с учетом прогнозирования возникновения и устранения всех видов потерь, вовлечения персонала и поддержания безопасных условий труда с целью создания привлекательной ценности для потребителя. Несмотря на то, что основные положения и принципы БП были сформированы еще раньше и применялись в нашей стране, российские предприятия относительно недавно стали формировать свои производственные системы. Тем не менее, небольшого опыта предприятий уже достаточно, чтобы выявить ряд особенностей, которые возникают на стадии внедрения БП и создают препятствия в процессах оптимизации. Соответственно, актуальными на сегодняшний день остаются вопросы формирования системы БП на отечественных предприятиях [7].

Если бережливое производство рассматривать как систему, при которой осуществляется оценка достижения поставленных целей с учетом оценки процессов, влияющих на достижение данных целей, а также оценки влияния изменений на другие ключевые процессы предприятия, то рекомендуется и оценку реализованных проектов осуществлять комплексно.

Анализируя основные проблемы и текущие результаты внедрения и организации бережливого производства на промышленных отечественных предприятиях, можно прийти к выводу, что предприятиям, начинающим развивать производственные системы, целесообразно на фазе внедрения руководствоваться определенным универсальным алгоритмом [3]. Алгоритм внедрения бережливого производства, составленный на основе опыта предприятий, сформировавших свои производственные системы, позволит более успешно внедрять систему бережливого производства на предприятии. В качестве первого шага алгоритм включает два параллельных этапа: диагностика существующей деятельности всего предприятия с точки зрения текущей ситуации на рынке и обучение топ-менеджеров системе бережливого производства. Для реализации первого направления необходимо провести анализ рынка сбыта и пересмотреть актуальность понимания того, что является ценностью для потребителя [1]. Для второго направления – обучение, необходимо для предприятия сформировать собственную методологию, чтобы все сотрудники развивали свои знания по единой базе. Практика показывает, что если руководитель не имеет определенных знаний в области БП и не заинтересован в применении его методов и инструментов, то обучение остальных сотрудников его подразделения будет малоэффективным, так как для них не будет стоять ясной задачи в применении полученных знаний в области БП [4].

Перспективой развития разработанного методического подхода к управлению внедрением и организацией бережливого производства является апробация не только на промышленных предприятиях РФ, но и на предприятиях сфер народного хозяйства и услуг, а также в государственных учреждениях, в таких сферах, как образование, медицина, общественный транспорт и др. При исследовании критериев взаимодействия процессов в рамках предложенного подхода появится возможность выявить основные ограничения и противоречия, проработать пути их прогнозирования и определения точек бифуркации в процессах, что в свою очередь позволит усовершенствовать подход и разработать универсальную логико-структурную модель и дорожную карту внедрения и поддержания бережливого производства в государственных организациях (промышленных, частных) и в сфере услуг с целью выявления и увеличения потенциала для развития страны [2].

#### Библиографический список

1. Бельш К.В. Алгоритм формирования производственной системы на российских предприятиях // Мотивация и лидерство в бережливых

организациях: Сборник статей 2-й международной лин-конференции. Ижевск, 2016. с. 116–123.

2. Вумек Д.П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. 473 с.

3. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 130 с.

4. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. 346 с.

5. Маскелл Б., Баггал Б. Практика бережливого учета. Управленческий, финансовый учет и система отчетности на бережливых предприятиях. / Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2016. 384 с.

6. Теппинг Д., Шукер Т. Бережливый офис. Управление потоками создания ценности. / Пер. с англ. А. Л. Раскина. М.: РИА «Стандарты и качество», 2017. 208 с.

7. Хоббс Деннис П. Внедрение бережливого производства: практическое руководство по оптимизации бизнеса. Минск: Гревцов Паблшер, 2017. 352 с.

8. ГОСТ Р 56020–2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2014. 33 с.

Рекомендовано кафедрой  
бухгалтерского учета  
и аудита БГТУ

канд. экон. наук, доцент

*О.Б.Бендерская,*

*А.А. Логовцова*

Белгородский государственный  
технологический университет  
им. В.Г. Шухова

## **АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОТЧЁТА ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ КАПИТАЛА И ОЦЕНКА ЕГО СОСТОЯНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «МИРАТОРГ-БЕЛГОРОД»**

Оптимизируя финансовые потоки предприятия [6], а также минимизируя риски при принятии инвестиционных решений, используют больший объём текущей (оперативной) информации о составе и структуре ка-