

УДК : 334.02

DOI: 10.18413/2409-1634-2019-5-1-0-8

Чистникова И.В.,
Якимчук С.В.,
Дружникова Е.П.

**«БЕРЕЖЛИВЫЙ ОФИС» КАК СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО КОМПАНИИ**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет
ул. Победы, 85, г. Белгород, 308015, Россия

*e-mail: chistnikova@bsu.edu.ru, yakimchuk@bsu.edu.ru,
druzhnikova @bsu.edu.ru*

Аннотация

В статье обосновывается целесообразность перехода на концепцию бережливого офиса как стратегического направления развития компании. Бережливый технологии как явление в менеджменте является эффективным в разных сферах. Организация бережливого офиса подразумевает комплекс инструментов по предотвращению вынужденных потерь. На предприятиях разных сфер существуют задачи и процессы, требующие повышения эффективности, стандартизации и упрощения. В статье рассмотрены этапы процесса создания бережливого офиса, охарактеризованы основные инструменты бережливого производства, применяемые в офисе, которые позволяют избежать потерь, улучшить обмен информацией, сократить расходы, совершенствовать деятельность. Системно налаженный процесс преобразования работы офиса в бережливую дает любой организации стратегические преимущества перед конкурентами.

Ключевые слова: бережливый офис, бережливое производство, бережливые технологии, lean office.

Chistnikova I.V.,
Yakimchuk S. V.,
Druzhnikova E. P.

**"LEAN OFFICE" AS A STRATEGIC ADVANTAGE
FOR THE COMPANY**

Belgorod State National Research University
85 Pobedy St., Belgorod, 308015, Russia

*e-mail: chistnikova@bsu.edu.ru, yakimchuk@bsu.edu.ru,
druzhnikova @bsu.edu.ru*

Abstract

The article substantiates the feasibility of transition to the concept of lean office as a strategic direction of the company. Lean technology as a phenomenon in management is effective in different areas. The organization of a lean office involves a set of tools to prevent forced losses. In enterprises of different spheres, there are tasks and processes that require efficiency improvement, standardization and simplification. The article describes the stages of the process of creating a lean office, describes the

main tools of lean production used in the office, which allow to avoid losses, improve information exchange, reduce costs, improve operations. The consistently improved process of transforming office work into lean gives any organization a strategic advantage over competitors.

Key words: lean office; lean manufacturing; lean technology.

Введение

Понятие «бережливое производство» за последнее десятилетие прочно вошло в практику многих отечественных организаций. «Бережливое производство как управленческая технология доказала свою эффективность во всех сферах бизнеса» [Фабрицио Т., Тэппинг Д., 2012].

В современной ситуации бережливые технологии получили распространения не только в производственных системах, но и в офисных. В офисе может быть использован идентичный алгоритм применения инструментов системы «бережливого производства» как и на производстве. Офисные процессы имеют свою специфику с момента адаптации до реализации бережливых технологий в организации.

Главным отличием офисных процессов и производственной является то, что в офисе как правило не происходит создание ценности для потребителя. Согласно принципам бережливых технологий процессы, не создающие ценности, являются потерями, необходимыми для устранения или сокращения.

«К непроизводительным потерям в офисной деятельности можно отнести: излишние перемещения, ожидание, лишняя обработка и транспортировка документов, избыточные запасы, переделка (из-за ошибок), перепроизводство (лишние копии, подписи)» [Тырнова, Е.А., 2015]. При этом специфическими основными потерями в офисе являются неполное использование возможностей трудовых ресурсов и творческого потенциала работников.

«Так как в офисе не часто осуществляется создание ценности для потребителя, тем не менее происходят работы, связанные с начальным этапом (оформление за-

каза на производство) и заключительным моментам (оформление документации на отгрузку готовой продукции) движение потока создания ценности. В связи с этим потери в офисе могут потенциально привести к негативным последствиям в виде увеличения сроков выполнения заказа, запоздания и ошибок в принятии управленческих решений, увеличения стоимости продукта, задержкам срока выведения на рынок новой продукции и в конечном итоге к банкротству компании» [Тэппинг, Д., Данн, Э., 2012].

Эффективная организация процессов в офисе позволяет избежать негативных вариантов развития деятельности компании и созданию конкурентных преимуществ в виде улучшения качества и сокращения себестоимости продукции или услуги, ускорения производственного процесса и поставки продукта клиенту, появления новой продукции и сокращения срока их появления на рынке.

Менеджеры понимают, что необходимо сокращать расходы по всем направлениям деятельности организации. Как известно более половины издержек фирма несет в административных или офисных процессах, а не только в производственной деятельности. Бережливый офис необходимо налаживать в клиентских отделах, экономической и юридической службе, информационных отделах.

Руководители компаний осознают глубину проблемы офисных потерь, или небережливого офиса. Однако, несвоевременное налаживание применения бережливых технологий в офисном процессе чревато отставанием компании в глобальной конкурентоспособности. «Ведь на самом деле цена офисных потерь зачастую существенно выше, чем в производстве.

Ошибка (брак), допущенная бухгалтером или конструктором, может оказаться намного дороже испорченной заготовки в производстве; час простоя офисного работника (ожидание информации, рассмотрения, подписания документа) существенно весомее, чем такой же простой в производстве из-за поломки станка или нехватки деталей на сборке» [Ткачев, И.С., Федоровская, В.В., 2018].

Концепция бережливого офиса предлагает отличные инструменты для устранения вариаций, которые приводят к потерям. Только системный процесс преобразования офисной деятельности в бережливую позволяет создать стратегическое преимущество компании.

Цель работы состоит в выявлении значения применения технологий бережливого производства в офисных процессах компаний, в том числе:

- в обосновании целесообразности перехода на концепцию бережливого офиса как стратегического направления развития компании. Независимо от сферы деятельности в организации существуют задачи и процессы, которые можно и нужно стандартизировать, упростить и сделать как можно более эффективными;

- в описании этапов процесса создания бережливого офиса;

- рассмотрение инструментов бережливого офиса, которые используются для того, чтобы:

- быстро и эффективно выявлять и устранять потери;

- усилить обмен информацией на всех уровнях организации;

- уменьшить затраты, повысить качество и безопасность при производстве товаров или оказании услуг;

- стимулировать совершенствование производства и дать работникам возможность реализовывать улучшения самостоятельно.

Материалами исследования послужили научные работы экономистов в области бережливых технологий, практические меры, приоритеты и принципы при-

менения lean-технологий.

Достижение поставленной цели основывалось на принципах диалектической объективности, позитивного и нормативного подходов, индукции и дедукции. Применен системный подход к обобщению комплекса инструментария бережливых технологий в офисе, а также экспертный метод и логический анализ при обосновании необходимости применения lean-концепции в офисной деятельности.

Основная часть

«Ликвидация потерь в офисной деятельности должна начинаться не снизу вверх – от рабочих мест клерков к кабинетам топ-менеджеров, а наоборот: от потерь лидерства на высшем уровне – к потерям на рабочих местах рядовых исполнителей. Ведь как бы бережливо ни выполнялся операционный управленческий процесс, он может в целом стать потерей, если у компании нет стратегии и стратегических целей или если они не доведены до исполнителей, а те осуществляют свою деятельность так, как делали это их предшественники много лет подряд, не задумываясь о том, кому и для чего нужен этот процесс, как используется его результат и используется ли вообще» [Растимешин, В.Е., Курянова, Т.М., 2012].

Создание бережливого офиса необходимо проводить по алгоритму сверху вниз, начиная с ликвидации потерь лидерства на высшем уровне с удалением потерь:

- концентрации (недоведение целей до исполнителей);

- структуры (структура подразделения не в полной мере поддерживает основные процессы);

- дисциплины (снижение уровня ответственности);

- чувства хозяина (нереализованность базовых потребностей в процессе работы – выживание, принадлежность, власть, свобода, удовольствие, чувство хозяина своей работы, своего рабочего места).

Важнейшим шагом внедрения бережливого офиса – это вовлечение в процесс всех сотрудников компании. Оптимально при применении бережливых технологий в офисе налаживание совместного с сотрудниками обсуждения проблемных зон организации и определение приоритетов.

После налаживания повсеместного использования методов и инструментов бережливого производства в офисных процессах необходимо непрерывное совершенствование.

Весь комплекс инструментов бережливого производства целесообразно разделить на две группы: применяемые для выявления потерь и необходимые при устранении потерь.

К основным инструментам бережливого офиса следует отнести:

- система 5S – эффективная организация рабочих мест, на которых соблюдается чистота и порядок, применяется сортировка однотипных ресурсов, применяются стандарты работа и внедряются постоянные совершенствования;

- стандартизация рабочего места – в бережливом офисе все элементы рабочего места, мебель, офисная техника, документация должны размещаться по установленным правилам для максимального удобства персонала;

- выравнивание рабочей нагрузки. В бережливом офисе необходимо обеспечить равномерность загрузки каждого из работников компании. Для этого целесообразно проводить анализ ежедневных объемов работ персонала с целью их перераспределения;

- карта потока создания ценности – графическое изображение операций в процессе выполнения офисных действий с целью создания ценности;

- расчет времени такта, то есть длительности действий сотрудников с целью создания готовой продукции или услуги в срок, устанавливаемый заказчиком;

- система документооборота – один из важнейших инструментов по стандартизации форм документов и этапов их составления и согласования;

- канбан – инструмент мониторинга необходимости в запасах и ресурсах по средством использования системы вспомогательных карточек;

- питч – оптимальное количество времени для продвижения определенного количества работы через поток создания ценности. Расчет питча заключается в определении времени такта и оптимального объема работ для передвижения потока;

- короткие организационные совещания, которые необходимы для обозначения первоочередных задач и общих целей компании, планирования работ на день. Кроме практического значения по постановке задач носит и поддерживающее мотивирующее значение, связанное с признанием достижений и результатов работы каждого.

Заключение

Можно констатировать, что в настоящее время наступила новая экономическая эпоха, которую некоторые ученые называют временем бережливого производства. Особенности современной экономической формации являются: необходимость эффективной командной работы, интенсивность и открытость при обмене информацией, исключение потерь, обеспечение непрерывного совершенствования всех процессов.

Бережливое производство является комплексом взаимно дополняющих и поддерживающих друг друга способов достижения оптимально эффективного изготовления товаров, работ, услуг.

Подходы и методы бережливого производства могут слегка различаться в зависимости от того, кто и зачем их применяет, но в их основе лежит один и тот же базовый принцип – необходимость

устранения в деятельности предприятия всех непроизводительных расходов и любых действий, не создающих ценность.

Базовыми инструментами для построения бережливого офиса служат: макрокартинг, помогающее определить ключевые бизнес-процессы и отказаться от деятельности, не добавляющей ценности; 5S – инструмент организации эффективного рабочего места, обучающий выявлению и решению проблем; визуализация, дающая представление о состоянии дел на предприятии (в офисе); картирование потока создания ценности, делающее деятельность более прозрачной и помогающее увидеть скрытые потери; и, конечно, кайдзен как принцип, согласно которому работникам дается право, инструменты и методология выявления и устранения потерь, проведения постоянных улучшений своей деятельности.

Описанные инструменты позволяют бороться с потерями. В качестве заключения необходимо отметить, что инструментарий бережливого офиса будет полезен любой организации. Результаты применения lean в офисе заключаются в уменьшении затрат на бумажные процессы, росте объемов работ, снижении числа ошибок и уменьшении необходимых рабочих площадей.

За счет налаживания работы бережливого офиса возможно сокращение числа не добавляющих ценность этапов на 50%, замена 15 бланков одним, снижение числа подписей и согласований на 25% и др.

Именно реализация бережливых технологий в офисе выступает ключом к успеху в реализации Lean-проектов во всей компании.

Список литературы

1. Буланова, Е.А., 2017. Особенности «бережливого офиса» // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: Сборник статей XII Международной

научно-практической конференции. В 4-х частях. 2017. С. 96-99.

2. Булохова, Т.А., Баранов, А.В., 2018. Анализ основных результатов и проблемы внедрения бережливого производства на предприятиях железнодорожного транспорта. // Транспортная инфраструктура Сибирского региона. 2018. Т. 2. С. 63-67.

3. Вумек, Дж., 2018. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 472 с.

4. Казарин, В.В., 2014. Внедрение бережливого производства в офисе: как развить успех // Менеджмент качества. 2014. № 4. С. 280-287.

5. Калинина, И.В., Фаткуллин, Р.И., Ярмаркин, Д.А., Переходова, Е., Арапов, А.Р., 2018. Применение концепции бережливого производства для повышения эффективности работы предприятия (на примере ООО «Фабрика Уральские пельмени») // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Пищевые и биотехнологии. 2018. Т. 6. № 2. С. 43-51.

6. Кучумова, Т.И., 2015. Использование принципов системы бережливого производства для организации работы в офисе // Экономика и социум. 2015. № 1-1 (14). С. 495-497.

7. Лисин, С.Ю., Походова, И.С., 2015. Бережливое производство как образ мышления. // Автоматика, связь, информатика. 2015. № 9. С. 24-26.

8. Наумов, Г.В., 2014. Lean-подходы в офисе: где искать источники потерь? // Менеджмент качества. 2014. № 3. С. 210-215.

9. Полянская, О.А., 2017. Система «Бережливый офис». // Научно-технические и инженерные разработки – основа решения современных экологических проблем: Сборник материалов Юбилейной семидесятой всероссийской научно-технической конференции студентов, магистрантов и аспирантов с международным участием. В 3-х частях. 2017. С. 727-730.

10. Растимешин, В.Е., Куприянова, Т.М., 2012. От бережливого производства – к бережливым офисам, логистике, сервису! // Методы менеджмента качества. 2012. № 11. С. 4-13.

11. Степов, В.В., 2015. Повышение внутренней эффективности и качества управления в компании. // Железнодорожный транспорт. 2015. № 2. С. 32-35.

12. Теппинг, Д., Данн, Э., 2012. Бережливый офис: устранение потерь времени и денег, пер. с англ. [А. Залесовой, Т. Гутман]. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 320 с.

13. Ткачев, И.С., Федоровская, В.В., 2018. Исследование эффективности внедрения инструментария философии бережливого производства в российской экономике // Научная весна-2018. Экономические науки: Сборник научных трудов. Научное электронное издание. Шахты, 2018. С. 145-151.

14. Трегубов, Ю.М., Моисеев, Р.Е., Николаева, А.Б., 2017. Внедрение инструментов бережливого производства в непромышленной сфере на промышленном предприятии // Вестник Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева. 2017. Т. 73. № 3. С. 55-59.

15. Тырнова, Е.А., 2015. Бережливый офис как способ повышения эффективности предприятия // От синергии знаний к синергии бизнеса: Сборник статей и тезисов докладов международной научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей. 2015. С. 326-330.

16. Уразаева, Л.Ю., 2017. Веб-кейсы как средство воспитания культуры бережливого производства // Система образования и технологии бережливого производства: Материалы очно-заочной Региональной научно-практической конференции. 2017. С. 59-65.

17. Фабрицио Т., Тэппинг Д., 2012. 5S для офиса. Как организовать эффективное рабочее место / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2-е изд., 2012. – 214 с.

References

1. Bulanova, E.A., 2017. Features of "lean office" // Modern economy: topical issues, achievements and innovations: Collection of Articles of the XII International scientific and practical conference. In 4 parts. 2017. Pp. 96-99. (in Russian)

2. Bulokhova, T.A., Baranov, A.V., 2018. Analysis of the main results and a problem of introduction of lean production at the enterprises of railway transport // Transport infrastructure of the Siberian region. 2018. Vol. 2. Pp. 63-67. (in Russian)

3. Womack, J., 2018. Lean production. How to get rid of losses and to achieve prosperity of your company. M.: Alpina Publisher, 2018. 472 p. (in Russian)

4. Kazarin, V.V., 2014. Introduction of lean production in the office: how to develop success // Quality management. 2014. No. 4. Pp. 280-287. (in Russian)

5. Kalinin, I.V., Fatkullin, R.I., Yarmarkin, D.A., Perekhodova, E., Arapov, A.R., 2018. Application of the concept of lean production for increase in overall performance of the enterprise (on the example of OOO "Uralskiye Pelmeni Factory") // The Bulletin of the Southern Ural State University. Series: Food and Biotechnologies. 2018. Vol. 6. No. 2. Pp. 43-51. (in Russian)

6. Kuchumova, T.I., 2015. Using the principles of lean production to organize work in the office // Economy and society. 2015. No. 1-1 (14). Pp 495-497. (in Russian)

7. Lisin, S. Yu., Pokhodova, I.S., 2015. Lean production as mentality // Automatic equipment, communication, informatics. 2015. No. 9. Pp. 24-26. (in Russian)

8. Naumov, 2014. Lean-approaches in the office: where to look for sources of losses? // Quality management. 2014. No. 3. Pp. 210-215. (in Russian)

9. Polyanskaya, O.A., 2017. Lean Office system // Scientific, technical and engineering developments – a basis for the solution of modern environmental problems: The collection of materials of the seventieth Jubilee All-Russian scientific and technical conference of students, undergraduates and graduate students with international participation. In 3 parts. 2017. Pp. 727-730. (in Russian)

10. Rastimeshin, V.E., Kupriyanova, T.M., 2012. From lean production – to lean offices, logistics, service! // Quality management methods. 2012. No. 11. Pp. 4-13. (in Russian)

11. Stepov, V.V., 2015. Increasing internal efficiency and quality of management in the company // Railway transport. 2015. No. 2. Pp. 32-35. (in Russian)

12. Tepping, D., Dunn, E., 2012. Lean office: elimination of losses of time and money, transl. from English [A. Zalesova, T. Guttman]. M.: Alpina Publisher, 2012. 320 p.

13. Tkachyov, I.S., Fedorovskaya, V.V., 2018. A research into efficiency of introduction of tools of philosophy of lean production in the Russian economy // Scientific spring-2018. Economic sciences: Collection of scientific works. Scientific electronic publication. Shakhty, 2018. Pp. 145-151. (in Russian)

14. Tregubov, Yu.M., Moiseyev, R.E., Nikolaeva, A.B., 2017. Introduction of instruments of lean production in the non-productive

sphere in the industrial enterprise //The Bulletin of the Kazan State Technical University named after A.N. Tupolev. 2017. Т. 73. No. 3. Pp. 55-59. (in Russian)

15. Tyrnova, E.A., 2015. Lean office as a way to increase the efficiency of the enterprise //From synergy of knowledge to synergy of business: Collection of articles and theses of reports of the International scientific and practical conference of students, undergraduates, graduate students and teachers. 2015. Pp. 326-330. (in Russian)

16. Urazayeva, L.Yu., 2017. Web cases as an educational tool of culture of lean production //Education system and technologies of lean production: Materials of the intramural and extramural Regional scientific and practical conference. 2017. Pp. 59-65. (in Russian)

17. Fabricio T., Tepping D., 2012. 5S for the office. How to organize an effective workplace / Lane with English – М.: Institute of complex strategic researches, the 2nd prod., 2012. – 214 pages. (in Russian)

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interest to declare.

Чистникова И.В., доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и моделирования производственных процессов, НИУ «БелГУ», (Белгород, Россия)

Chistnikova I. V., Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economy and Modeling of Production Processes, Belgorod State National Research University, (Belgorod, Russia)

Якимчук С. В., доцент, доктор экономических наук, профессор НИУ «БелГУ», (г. Белгород, Россия)

Yakimchuk S. V., Associate Professor, Doctor of Economics, Professor of Belgorod State National Research University, (Belgorod, Russia)

Дружникова Елена Петровна, доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и моделирования производственных процессов, НИУ «БелГУ», (Белгород, Россия)

Druzhnikova E.P., Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economy and Modeling of Production Processes, Belgorod State National Research University, (Belgorod, Russia)