

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Внедрение методов бережливого производства в деятельность
предприятия сферы сервиса (на примере ООО «Система питания –
Берег» паб Irish «Papa’s Pub»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента 2 курса 268 группы
направления 43.04.01 «Сервис»
Института истории и международных отношений
Лебедева Дениса Константиновича

Научный руководитель
Доцент, к.э.н., доцент

Т.В. Темякова

Зав. кафедрой
Профессор, д.э.н., профессор

Т.В. Черевичко

Саратов 2022

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В условиях жесткой конкуренции эффективная работа любой коммерческой организации на рынке, а нередко, и ее выживания во многом зависят от того, насколько она представляется конкурентоспособной и насколько конкурентоспособной являются ее продукты, услуги или работы. В свою очередь конкурентоспособность коммерческой организации во многом зависит от организации внутренних производственно-технологических процессов, а точнее, от их соответствия современным требованиям рынка и потребителей. Для повышения собственных доходов коммерческим предприятиям важно обеспечивать снижение затрат без ущерба для качества продукции, работ или услуг.

Не являются исключением предприятия сервисной деятельности, производственно-технологический процесс которых во многом связан с обслуживанием потребителя. Зачастую требования потребителей к обслуживанию в подобных предприятия значительно выше, чем к приобретаемой продукции. Это обусловлено самой спецификой сервисной деятельности, где сервис выступает основой деятельности подобных предприятий. От эффективности и качества сервиса зависит удовлетворенность клиента, доходность предприятия и множество других факторов.

В текущих условиях конкурентная борьба становится все более острой и эффективность на рынке получают те предприятия, которые идут навстречу потребителю и предоставляют продукцию или услуги в наилучшем качестве и по приемлемой цене. Важным элементом здесь выступает адаптация под требования рынка и потребителей. С учетом специфики сервисной деятельности, данный аспект является еще более важным.

На практике существует достаточно много разного рода методик, которые позволяют обеспечить комплексный подход и увеличить эффективность производственной деятельности. Одной из самых эффективных является концепция бережливого производства, которая ежегодно приобретает все большую популярность в разных сферах

деятельности. Данная концепция предполагает создание ценности без потерь с точки зрения клиента. Ценность как правило представляет собой товар или услугу, которую готов приобрести потребитель. Процесс создания ценности представляется при этом не просто этапом производственного процесса, а комплексным производственно-технологическим процессом.

Актуальность выбранной темы обусловлена требованиями рынка, в связи с которыми предприятие должно всегда повышать собственную конкурентоспособность и особое внимание уделять при этом внутренним производственно-технологическим процессам. Концепция бережливого производства учитывает данный аспект и позволяет минимизировать потери, которые возникают в рамках производственно-технологического процесса.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретических аспектов исследования методов бережливого производства в сервисной деятельности проанализировать использование методов бережливого производства в деятельности ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub».

В соответствии с целью работы поставлены задачи:

1. Охарактеризовать концепцию «Бережливое производство».
2. Рассмотреть эволюцию методов бережливого производства, применяемых в деятельности сервисных организаций.
3. Изучить опыт внедрения концепции «Бережливое производство» в России и за рубежом.
4. Оценить эффективность применения методов бережливого производства в сервисных организациях.
5. Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub».
6. Исследовать способ организации производства в ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub».

7. Выработать мероприятия, способствующие внедрению методов бережливого производства в ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub».

8. Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Становление бережливого производства (lean production) как концепции управления предприятиями началось в первой половине XX в., когда Ф. Тейлор¹, А. Файоль², Г. Форд и Г. Эмерсон заложили основы классической школы менеджмента. В последующие годы она получила развитие в работах многих японских исследователей: Т. Оно, М. Имаи³, С. Синго, Я. Монден, а также известных американских и европейских ученых, таких как – Э. Деминг⁴, Дж. Вумек, Дж. Лайкер⁵, М. Мэскон⁶, М. Ротер⁷, Дж. Майкл⁸. Многие аспекты бережливого производства изучены и обобщены также отечественными учеными, среди которых Ю. Адлер⁹, А. Кузьмин¹⁰, О. Туровец, Д. Шехватов¹¹. Предпосылки, особенности и классификация подходов к внедрению элементов и стратегий философии Кайдзен отражены в трудах Дж. Вумека¹²,

¹ Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента / Тейлор Фредерик Уинслоу; Пер. с англ. А. И. Зак. - М. : Журн. "Контроллинг" : Изд-во стандартов, 1991. – С. 55-57.

² Файоль, А., Эмерсон, Г., Тейлор, Ф., Форд, Г. Управление это наука и искусство. М: Республика, 1992. – С. 105-109

³ Имаи, М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Имаи М.; Пер. Гутман Т. - 9-е изд. - Москва : Альп. Бизнес Букс, 2016. – С. 49-54.

⁴ Деминг, У.Э. Выход из кризиса / У.Э. Деминг. Тверь : Альба, 1994. – С. 159-162.

⁵ Лайкер, Д.К. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство / Лайкер Д.К. - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 61-63.

⁶ Мэскон, М. Основы менеджмента : Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури ; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. - 3-е изд. - Москва [и др.] : Вильямс, 2016. – С. 319.

⁷ Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / М. Ротер, Д. Шук ; пер. Г. Муравьевой. - 4-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. – С. 43-45.

⁸ Джордж Л. Майкл «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Л. Джордж; [пер. с англ.] — М.: Альпина Биз-нес Букс, 2005. — С. 105-112.

⁹ Адлер, Ю.П. Практическое руководство по статистическому управлению процессами / Ю.П. Адлер, В.Л. Шпер. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. – С. 124-

¹⁰ Кузьмин А.М., Высоковская Е.А. Управление по целям // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 3. – с. 11.

¹¹ Шехватов Д., Воронин А. Бережливое производство. Кайдзен и информационные системы управления // Управление качеством. 2008. № 6. С. 19-25.

¹² Вумек, Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс ; пер. с англ. - 12-е изд. - Москва : Альпина

Э. Деминга, Д. Джонса, М. Имаи. Раскрытию сущности бережливого производства и определению его специфических особенностей посвящены работы М. Вэйдера¹, А. Зарецкого², Т. Куприяновой³, Я. Мондена⁴, В. Растимешина Т⁵. Оно⁶, С. Синго⁷.

В то же время несмотря на большое количество научных работ, опубликованных зарубежными и российскими учеными, выдвинутые ими положения, механизмы и инструменты внедрения нуждаются в конкретизации и развитии применительно к процессам, протекающим в сфере сервиса РФ. Информационную базу данной работы также составили внутренние локально-нормативные акты и отчетность ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub», находящаяся в открытом доступе.

Практическая значимость данной темы заключается в том, что предлагаемые рекомендации можно использовать для повышения эффективности организации производства на предприятиях сервиса.

Научная новизна. Основные результаты, обладающие научной новизной, заключаются в разработке модели интегрированного взаимодействия бережливого производства и системы менеджмента качества, которая позволяет повышать эффективность процесса оказания услуги в организации. Данная модель основана на непрерывном улучшении, которое

Публишер, 2018. – С. 315-318.

¹ Вэйдер, М. Как оценить бережливость вашей компании : практ. руководство / М. Вэйдер. М. : ДЕАН, 2011. – С. 31-33.

² Мартынюк, А.В. Бенчмаркинг как один из комплексных методов эффективного управления качеством / А.В. Мартынюк, А.В. Зарецкий, М.А. Макаров // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2012. – № 12. – С. 198-202.

³ Растимешин, В.Е. От бережливого производства - к бережливым офисам, логистике, сервису! / В.Е. Растимешин, Т.М. Куприянова // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 11. – С. 4-13.

⁴ Монден, Я. "Тойота" : Методы эффектив. управления : Сокр. пер. с англ. / Я. Монден; [Авт. вступ. ст. В. И. Щербаков]. - М. : Экономика, 1989. – С. 55-59.

⁵ Растимешин, В.Е. От бережливого производства - к бережливым офисам, логистике, сервису! / В.Е. Растимешин, Т.М. Куприянова // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 11. – С. 4-13.

⁶ Оно, Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового англ. - М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – С. 17-30.

⁷ Синго, С. Быстрая переналадка: революционная технология оптимизации производства. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 105-107.

достигается благодаря взаимодействию действующей системы менеджмента качества и внедряемым элементам бережливого производства.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования были обсуждены на конференциях: X Международная научная конференция «Гуманитарные науки в новой реальности: проблемы, подходы, ценности» и II Всероссийская научно-практическая студенческая конференция «ИННОВАЦИОННЫЙ СЕРВИС».

Публикации. По материалам диссертационного исследования опубликовано 2 научных работы общим объемом 1,1 п.л.

Работа имеет следующую структуру: введение, основная часть, состоящая из двух глав, заключение, список использованной литературы и приложения. Во введении обоснована актуальность выбранной темы, сформулированы цели и задачи работы, степень разработанности проблемы.

В первом разделе приведена характеристика концепции «Бережливое производство» и подходов к её внедрению в практику сервисной деятельности. Во втором разделе проведен анализ использования бережливого производства в сервисной деятельности ООО «Система питания – Берег» и предложены соответствующие рекомендации.

Работа изложена на 87 страницах основного текста, содержит 7 таблиц, 15 рисунков и приложения. Список использованных источников содержит 88 наименований.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Основным тезисом бережливого производства является отнесение потерь ко всему, что ни в коей мере не сможет добавить ценности для будущего потребителя. Появление бережливого производства именно в Японии и именно автопроизводителем «Toyota» достаточно ожидаемо и объясняется необходимостью в повышении эффективности производства в связи с ограниченностью как необходимого оборудования и сырья для производства, так и капитала.

Рассматривая необходимость в бережливом производстве, можно обратиться к рынку автомобилей США, который, в отличие от японского, намного больше, не так разделен, как японский, и не имеет особых ограничений в производстве. После окончания Второй мировой войны, руководителем «Toyota» было принято решение о начале ведения политики бережливого производства, которая на тот момент описывалась им следующим образом: производить нужно только то, что нужно, в необходимых объемах и только в тот момент времени, когда это нужно.

Методология бережливого производства является одним из инструментов проектирования организационных изменений на предприятия, согласно которой при реализации проекта организационных изменений важнейшим является учет меняющихся условий внешней и внутренней среды.

Процесс оказания услуги общественного питания ООО «Система питания – Берег» представим в виде рисунка 1.



Рисунок 1 – Процесс оказания услуги общественного питания в ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Para’s Pub»

Представленный процесс и его элементы необходимо проанализировать с точки зрения создания ценности. Это позволит выявить ценность каждого процесса, а также обозначить потери, которые сопровождаются на каждом этапе производственного процесса в ООО «Система питания – Берег». Однако прежде всего стоит обратить внимание на то, что производственный процесс представлен такими составляющими, отраженными на рисунке, как передача заказа на производство, своевременное выполнение заказа, поддержание чистоты стола, уборка освободившегося стола, т.е. производственными процессами в чистом виде. Вместе с тем, не нужно забывать, что процессы обслуживания тесно переплетены с основными и вспомогательными процессами (например, такой процесс обслуживания, как «резервирование столов по телефону» требует от администратора внесения данных в электронную базу, а, значит, сопряжен со вспомогательным процессом, или «помощь в нахождении наиболее удобного для гостя стола» сочетает в себе элементы обслуживания и того же вспомогательного процесса). Ввиду этого рассмотрение способа организации производства необходимо осуществить в том числе через призму всего процесса оказания услуги. В дальнейшем это позволит сформировать комплекс мероприятий, направленных на уменьшение потерь в исследуемой организации.

Рассмотрим каждое из предложенных мероприятий более подробно:

1. Система TWI: обучение на рабочем месте (TrainingWithinIndustry) предполагает использование следующих модулей, о которых работники ООО «Система питания – Берег» будут проинформированы заранее:

- инструктаж, обучение по выполнению трудовых обязанностей;
- методы работы;
- отношения внутри коллектива.

2. Для решения проблем на кухне необходимо внедрить систему «5С», который представляет собой технологию создания эффективного рабочего места, включающую в себя пять принципов организации рабочего места -

сортировка, соблюдение порядка, содержание чистоты, стандартизация, совершенствование.

3. Визуализация представляет собой такое расположение инструментов, при котором каждый с первого взгляда может понять состояние системы - находится ли она в отклонении или же в нормативном состоянии.

Для поддержания внедрения вышеуказанных элементов бережливого производства необходимо использовать систему электронного меню «E-Menu». «E-Menu» представляет собой интерактивную систему, которая применяется в кафе и ресторанах в качестве современной альтернативы обычному меню. При помощи данной системы гость может достаточно быстро найти нужную позицию в меню и сделать заказ самостоятельно. В данной системе имеется интуитивно понятный интерфейс, качественные фотографии и всплывающие предложения блюд, которые помогают гостям достаточно быстро определиться с выбором, а руководству ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub» увеличить сумму среднего чека. При помощи точного и оперативного исполнения заказов увеличивается оборачиваемость столов.

Внедрение концепции «Бережливое производство» в деятельность ООО «Система питания – Берег» позволит устранить многие недостатки, имеющиеся в основном технологическом процессе. В то же время, дополнительная автоматизация с помощью системы «E-menu» лишь усилит эффект от внедрения концепции «Бережливое производство» в работу предприятия общественного питания. Перейдем к анализу экономической эффективности.

Экономическая эффективность показывает, насколько эффективны данные мероприятия с точки зрения их затрат, а также как они повлияют на прибыль и выручку ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub» в будущие периоды. В то же время экономическая эффективность предлагаемых мероприятий должна отражать целесообразность внедрения данных

мероприятий как в целом для организации, так и с экономической точки зрения.

Нормативный коэффициент эффективности вложений (коэффициент равен 0,1)¹. Данный коэффициент выбран не случайно. На подобных мероприятиях при внедрении аналогичных мероприятий прирост выручки составляет 7-12% (0,07-0,12). Допустим, что предложенные рекомендации увеличат выручку на 10%, тогда коэффициент будет равен 0,1.

$$\text{Э} = 61454 \text{ тыс.} * 0,1 - 504 \text{ тыс.} = 5641,4 \text{ тыс. руб.},$$

$\text{Э} > 0$ – критерий эффективности проекта.

$$5641,4 \text{ тыс.} / 504 \text{ тыс.} * 100\% = 1119,3\%$$

$$E_p = 504 \text{ тыс.} / 5641,4 \text{ тыс.} = 0,1 \text{ лет или } 1,2 \text{ месяца.}$$

Таблица 7 - Результаты анализа экономической эффективности предложенных мероприятий в ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub»

Показатель	Значение
Общая сумма затрат на реализацию мероприятий, в тыс. руб.	504
Годовой экономический эффект (Эг), в рублях	5641,4 тыс.
Эффективность мероприятий	1119,3%
Срок окупаемости (Ток), месяцев	1,2

Проведенный расчет позволяет отметить, что предлагаемые мероприятия являются эффективными и могут быть предложены к внедрению в ООО «Система питания – Берег». Внедрение предлагаемых мероприятий позволит повысить эффективность производственного процесса, производительность труда работников, а также уменьшить временные потери, которые возникают в процессе обслуживания посетителей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Таким образом, бережливое производство представляет собой системную концепцию, которая позволяет существенно повысить эффективность сервисной деятельности. При этом, данная

¹ Джеймс П.В. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: книга/ П.В. Джеймс, Т.Д. Дэниел. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2017. – С. 289-294.

концепция включает в себя ряд методов и принципов, использование которых позволяет добиться максимального эффекта в развитии данной концепции на предприятии. Представленные в работе подходы к внедрению концепции «Бережливое производство» дают возможность оценить направление действия данной концепции и в то же время оценить эволюцию бережливого производства как концепции эффективного управления производственной деятельностью.

Стоит отметить, что развитие концепции бережливого производства в нашей стране произошло относительно недавно. За рубежом ее применение происходит достаточно давно и на сегодняшний день выработано довольно большое количество методов, которые позволяют оптимизировать производственный процесс и минимизировать разного рода расходы и потери на производстве. Необходимо отметить, что концепция «бережливое производство» и ее методы позволяют в лучшую сторону оптимизировать деятельность сервисной организации, при этом сократить соответствующие затраты и увеличить производительность ее подразделений. Теоретический анализ показал, что в нашей стране данная концепция применяется относительно недавно, в то время, как за рубежом ее применяют достаточно долгое время.

В рамках данной работы произведен анализ и внедрение концепции бережливого производства на примере ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub». Объектом данной работы является ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub». Данное предприятие находится по адресу: город Саратов, улица имени А.М. Горького, 31. Основной вид деятельности по ОКВЭД - 56.10 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания. ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub» представляется как организация общественного питания. Анализ финансовых результатов показал, что на текущий момент предприятие испытывает трудности, связанные с высокими затратами на осуществление собственной деятельности.

Анализ показал, что в организации производства в ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub» имеются проблемы, которые ограничивают эффективность работы всей организации. Устранение данных проблем возможно только с помощью внедрения концепции бережливого производства в данную организацию.

В рамках магистерской работы было предложено внедрение концепции бережливого производства, а также системы «E-menu», которая позволит автоматизировать часть производственного процесса. При помощи данной системы гость может достаточно быстро найти нужную позицию в меню и сделать заказ самостоятельно. В данной системе имеется интуитивно понятный интерфейс, качественные фотографии и всплывающие предложения блюд, которые помогают гостям достаточно быстро определиться с выбором, а руководству ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub» увеличить сумму среднего чека.

Внедрение концепции «Бережливое производство» в деятельность ООО «Система питания – Берег» паб Irish «Papa's Pub» позволит устранить многие недостатки, имеющиеся в технологическом процессе. В то же время, дополнительная автоматизация с помощью системы «E-menu» лишь усилит эффект от внедрения концепции «Бережливое производство» в работу предприятия общественного питания. Проведенный расчет экономической эффективности указывает на то, что предлагаемые мероприятия могут быть внедрены и успешно использоваться в процессе работы исследуемого предприятия.