

## **Уважаемый студент, выполнение указанных заданий строго обязательно!**

Дисциплина: «Основы бережливого производства»

Преподаватель: Иваненко Е.Е.

Группа: БУ 3/2

### **Лекция (2 часа)**

#### **Тема 1.4 Виды потерь (муда) в учетной деятельности**

##### **План:**

1. Классификация потерь в бухгалтерском и налоговом учете.
2. Перепроизводство, ожидание, транспортировка, излишняя обработка, запасы, перемещения, дефекты, нереализованный потенциал.
3. Примеры каждого вида потерь в учетных процессах.
4. Методы выявления quantification и потерь.

##### *Домашнее задание.*

1. Составить конспект лекции.
2. Ответить на контрольные вопросы в конце лекции (письменно).

**Выполненные задания обязательно подписать: на полях указать группу, фамилию, имя, дату занятия, сфотографировать и фото переслать в Телеграмм на номер +79494926862 или адрес электронной почты: [lizaivanenko2004@mail.ru](mailto:lizaivanenko2004@mail.ru)**

#### 1. Классификация потерь (Muda) в разрезе учета

В классическом Lean выделяют 7 видов потерь, к которым часто добавляют 8-й — потерю творческого потенциала. Рассмотрим их применительно к работе бухгалтерии и экономического отдела.

#### 2. Подробный разбор с примерами из учетных процессов

##### Вид 1: Перепроизводство

- Суть: Делать больше, чем нужно, или раньше, чем нужно.
- Пример в бухгалтерии:
  - Подготовка детализированных отчетов, которые никому не нужны и не читаются руководством (например, ежедневный оборотно-сальдовый баланс, если достаточно еженедельного).
  - Преждевременное закрытие периода без подтверждения всех данных, что ведет к необходимости делать корректировки (а это уже двойная работа).
  - Распечатка всех первичных документов в 3 экземплярах «на всякий случай».

##### Вид 2: Ожидание (Простои)

- Суть: Потери времени, когда люди или процессы простаивают в ожидании следующего шага.
- Пример в бухгалтерии:
  - Ожидание, пока зависшая программа обновится или обработает запрос.

- Ожидание подписи у руководителя на авансовом отчете.
- Ожидание первичных документов от смежников (кладовщиков, менеджеров) для закрытия месяца. Бухгалтер не может начать работу, пока не получит данные.

### Вид 3: Транспортировка (Перемещение информации)

- Суть: Излишнее перемещение документов или данных.
- Пример в бухгалтерии:
  - Физическое перемещение папок с документами из архива в отдел и обратно несколько раз в день.
  - Пересылка одного и того же счета по электронной почте туда-сюда для согласования.
  - Перенос данных с бумажной накладной в Excel, а затем из Excel в 1С. (Лишние шаги переноса).

### Вид 4: Излишняя обработка

- Суть: Выполнение работы, которая не требуется потребителю (внутреннему или внешнему).
- Пример в бухгалтерии:
  - Внесение в справочник контрагентов лишних реквизитов (например, точного кода ОКВЭД до 7 знака, если он нигде не используется).
  - Выверка взаиморасчетов с точностью до копейки по несущественным расхождениям, возникшим из-за округлений.
  - Создание сложных макетов отчетов в Word, когда достаточно стандартной выгрузки из 1С.

### Вид 5: Запасы (Информационные)

- Суть: Накопление незавершенных задач или необработанных данных.
- Пример в бухгалтерии:
  - Кипа необработанных авансовых отчетов на столе («красная зона»).
  - Десятки неотвеченных писем в почте.
  - Наличие устаревших форм отчетности, которые хранятся «на всякий случай» и занимают место на сервере.

### Вид 6: Перемещения (Движения сотрудника)

- Суть: Лишние движения сотрудника, не связанные с созданием ценности.
- Пример в бухгалтерии:
  - Ходьба к общему принтеру/сканеру каждые 5 минут.
  - Поиск файлов в «каше» на рабочем столе компьютера.
  - Поиск нужной кнопки в сложном интерфейсе программы из-за того, что она не настроена под пользователя.

### Вид 7: Дефекты (Ошибки в учете)

- Суть: Исправление ошибок, переделывание работы.
- Пример в бухгалтерии:
  - Неправильно указанные реквизиты в счете-фактуре, ведущие к невозможности вычета НДС у контрагента (и претензии с его стороны).
  - Арифметические ошибки в налоговой декларации, ведущие к камеральной проверке и уточненкам.
  - Неверная корреспонденция счетов, искажающая себестоимость продукции.

Вид 8: Нереализованный потенциал (Потеря творческого начала).

- Суть: Когда навыки и идеи сотрудника не используются.
- Пример в бухгалтерии:
  - Бухгалтеру запрещено предлагать улучшения в документообороте, он должен только «проводить документы».
  - Опытный экономист вынужден заниматься механическим копированием данных, вместо того чтобы заниматься анализом и планированием

#### 4. Методы выявления и количественной оценки потерь

Чтобы устранить потери, их нужно найти и измерить. Для бухгалтерии применимы следующие методы:

##### 1. Хронометраж (Фотография рабочего дня):

- Замерьте, сколько времени реально занимает ввод документа, закрытие периода или поиск файла. Сравните с нормой.

##### 2. Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping):

- Нарисуйте схему процесса. Например, «Процесс оплаты счета поставщика».
- Шаги: Получение счета → Проверка → Согласование с руководителем → Ввод в банк → Оплата.
- Анализ: Посчитайте, сколько времени документ лежит без движения (ожидание), а сколько — обрабатывается. Обычно время ожидания в разы больше времени работы.

##### 3. Анализ частоты ошибок:

- Ведите журнал учета ошибок. Какие типовые ошибки повторяются? (Неверный ИНН, не тот счет учета). Это поможет понять, где узкое место.

##### 4. 5 Почему? (5 Whys):

- При возникновении дефекта (например, просрочена оплата налога) задайте вопрос «Почему?» 5 раз, чтобы добраться до коренной причины.
- Пример: Просрочили налог. -> Почему? Не было денег. -> Почему? Не выставили счет покупателю. -> Почему? Менеджер забыл. -> Почему? Нет системы напоминаний в CRM. Решение: Внедрить автонапоминания, а не ругать бухгалтера.

#### Контрольные вопросы для студентов

1. Ситуационная задача: Вы главный бухгалтер. Заместитель тратит 2 часа в день на то, чтобы собирать подписи директора и главного инженера на счетах и накладных. К какому виду потерь (из 8) относится эта ситуация? Предложите два варианта решения (организационное и техническое) для устранения этой потери.

2. Вопрос на понимание: В чем принципиальная разница между «Излишней обработкой» и «Дефектами» в контексте составления налоговой декларации?

Приведите по одному примеру на каждый вид потерь.

3. Вопрос на количественную оценку: Как, используя метод хронометража, доказать руководству, что в бухгалтерии не хватает одного сотрудника, или наоборот, что сотрудники загружены неэффективно?