Министерство науки и высшего образования Российской Федерации НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Наименование учебного структурного подразделения

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Руководитель ОПОП
д-р экон. наук

_____М.В. Герман
Подпись
«22» 06 2023г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

БЕРЕЖЛИВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ

по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
(профиль) «Менеджмент»

Мандрик Василина Олеговна

Руководитель ВКР
д-р экон. наук
_____М.В. Герман
подпись
«21» 06 2023г.

Автор работы
студент группы № 272110
_____В.О. Мандрик
подпись
«21» 06 2023г.

Томск – 2023

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации.
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Институт экономики и менеджмента (ИЭМ)

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель ООП
д-р экон. наук
_____ М.В. Герман
«20» 02 2023 г.

ЗАДАНИЕ

по выполнению выпускной квалификационной работы магистра обучающемуся
Мандрик Василине Олеговне
(Ф.И.О. обучающегося)

по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Менеджмент»

1 Тема выпускной квалификационной работы магистра
Бережливый менеджмент как основа устойчивости компании

2 Срок сдачи обучающимся выполненной выпускной квалификационной работы:
а) в учебный офис – 23.06.2023
б) в ГЭК – 28.06.2023

3 Исходные данные к работе:
Объект исследования – бережливый менеджмент как условие устойчивости компании.
Предмет исследования – принципы, методы, инструментарий бережливого менеджмента для обеспечения устойчивости компании.
Цель исследования – исследование возможностей внедрения механизмов бережливого менеджмента для обеспечения устойчивости компании.

Задачи:

1. обобщить и систематизировать теоретические аспекты устойчивого развития;
2. проанализировать взаимосвязи бережливого менеджмента и устойчивости компании;
3. исследовать подходы содержания бережливого менеджмента, обосновать модель, систематизировать и выделить характерные особенности инструментов;
4. проанализировать опыт использования инструментов бережливого менеджмента в отечественных и зарубежных компаниях;
5. сформулировать механизмы внедрения инструментов бережливого менеджмента в ООО ТПК «САВА» для обеспечения ее устойчивости.

Методы исследования
Анализ и синтез, сравнение и обобщение, дедукция и индукция, эмпирические исследования, обзор нормативно-правовых актов, учебно-методической литературы, анализ статей из периодических печатных изданий на заданную тематику, монографии по проблеме исследования, ресурсы Интернета.

Организация или отрасль, по тематике которой выполняется работа
ООО ТПК «САВА»

4. Краткое содержание работы:

№ п/п	**содержание работы** *(перечень разделов/ результатов)*
1.	Обобщены и систематизированы теоретические аспекты устойчивого развития
2.	Установлена взаимообусловленность устойчивого развития и бережливого менеджмента.
3.	Систематизированы и обоснованы принципы и характерные особенности инструментов бережливого менеджмента
4.	Проанализирован опыт использования инструментов бережливого менеджмента в отечественных и зарубежных компаниях.
5.	Сформулированы механизмы внедрения инструментов бережливого менеджмента в ООО ТПК «САВА» для обеспечения ее устойчивости.

Руководитель выпускной квалификационной работы
д-р экон. наук / М.В. Герман
(должность, место работы) (подпись) (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению
Студент гр. 272110, ИЭМ ТГУ / В.О. Мандрик
(должность, место работы) (подпись) (И.О. Фамилия)

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет»
(ТГУ, НИ ТГУ)
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

СПРАВКА

Студент второго курса ИЭМ ТГУ Мандрик Василина Олеговна не может разместить в публичный доступ I (первую) главу своей выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) на тему: «Бережливый менеджмент как основа устойчивости компании», содержит коммерческую тайну.

Руководитель ООП,
д-р.экон. наук, доцент М.В. Герман

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) содержит 88 страниц, 11 таблиц, 18 рисунков, 107 источников, 3 приложений.

Объект исследования – бережливый менеджмент как условие устойчивости компании.

Предмет исследования – принципы, методы, инструментарий бережливого менеджмента для обеспечения устойчивости компании.

Цель научной работы – исследование возможностей внедрения механизмов бережливого менеджмента для обеспечения устойчивости компании.

В соответствии с обозначенной целью были поставлены следующие задачи:

1. обобщить и систематизировать теоретические аспекты устойчивого развития;
2. проанализировать взаимосвязи бережливого менеджмента и устойчивости компании;
3. исследовать подходы содержания бережливого менеджмента, обосновать модель, систематизировать и выделить характерные особенности инструментов;
4. проанализировать опыт использования инструментов бережливого менеджмента в отечественных и зарубежных компаниях;
5. сформулировать механизмы внедрения инструментов бережливого менеджмента в ООО ТПК «САВА» для обеспечения ее устойчивости.

Гипотеза диссертационного исследования базируется на предположении о том, что оптимизация механизмов бережливого менеджмента обеспечит устойчивое развитие компании.

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) базируется на использовании теоретических (анализ, синтез, обобщение и системный подход) и практических (наблюдение, измерение, сравнение и описание, контент-анализ стратегии и первичных внутренних документов) методов.

Элементы научного вклада:

1. На основе анализа работ отечественных и зарубежных исследователей, обобщены и систематизированы теоретические аспекты устойчивого развития, установлена взаимообусловленность устойчивого развития и бережливого менеджмента, выделены ключевые показатели.
2. Систематизированы и обоснованы принципы и характерные особенности инструментов бережливого менеджмента, способствующие устойчивому развитию компании в современных реалиях.

3. Проанализирован опыт использования инструментов бережливого менеджмента в отечественных и зарубежных компаниях, сформулированы механизмы внедрения инструментов бережливого менеджмента в ООО ТПК «САВА» для обеспечения ее устойчивости.

Для написания работы проводились эмпирические исследования, основанные на опросах и наблюдениях в компании, которая применяет механизмы бережливого менеджмента.

Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые акты, учебно-методическая литература, статьи из периодических печатных изданий на заданную тематику, монографии по проблеме исследования, ресурсы Интернета.

Теоретическую значимость исследования составляют труды зарубежных и отечественных ученых посвящённые вопросам изучения устойчивости компании, а также анализ современных статей, посвященных изучению влияния механизмов бережливого менеджмента на устойчивость компании, включая ее финансовую устойчивость, конкурентоспособность и социальную ответственность.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды отечественные и зарубежные авторов, а именно: Ф. Тейлор, Л. Урвик, А. Файоль, Г. Форд и Г. Эмерсон, М. Фоллетт, Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Ахметдинова О.А., Тагирова Э.И., Лунёва А.А., Гусельникова О.Ю., Медведева В. Р Шабурова А. В., Самойлюк Т. А., Дробот Е. В., Макаров И. Н., Почепаев И. А., Коновалова В, Докукина, А. и другие.

Практическая значимость работы заключается в том, что её результаты могут быть использованы в качестве практических рекомендаций по внедрению универсальных механизмов бережливого менеджмента, способствующих улучшению процессов и обеспечивающих устойчивость современных компаний. Кроме того, практическая значимость работы состоит в оптимизации внедрения инструментов бережливого менеджмента для повышения устойчивости производственной компании ООО ТПК «САВА».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Во введении описана актуальность темы выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации), степень изученности проблемы, цели и задачи, объект, предмет и методология исследования, сформулированы элементы научного вклада, описана практическая значимость, структура работы.

В первой главе, на основе анализа соответствующей литературы, предложена обобщающая классификация подходов к определению понятия «устойчивое развитие предприятия». В результате исследований уточнено понятие «устойчивое развитие предприятия». Обоснована взаимообусловленность устойчивого развития и бережливого менеджмента.

Во второй главе исследованы теоретические основ концепции бережливого менеджмента. Введено определение и проанализирована модель управления организации с позиции бережливого менеджмента. Описываются принципы, на которых основывается концепция бережливого менеджмента.

В третьей главе проведён анализ опыта внедрения инструментов бережливого менеджмента в практике отечественных и зарубежных компаний. Дана обзорная характеристика деятельности производственного предприятия, по результатам которой сформулированы механизмы внедрения инструментов бережливого менеджмента в производственной компании для обеспечения ее устойчивости.

В заключении приводятся выводы о достижении поставленных цели и задач выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации), подтверждение актуальности и востребованности темы исследования.

ANNOTATION

The final qualifying work (master's thesis) contains 88 pages, 11 tables, 18 figures, 107 sources, 3 applications.

The object of the study is lean management as a condition for the stability of the company.

The subject of the study is the principles, methods, tools of lean management to ensure the sustainability of the company.

The purpose of the scientific work is to study the possibilities of introducing lean management mechanisms to ensure the sustainability of the company.

In accordance with the designated goal, the following tasks were set:

1. generalize and systematize the theoretical aspects of sustainable development;

2. analyze the relationship between lean management and company sustainability;

3. explore approaches to the content of lean management, substantiate the model, systematize and highlight the characteristic features of the tools;

4. analyze the experience of using lean management tools in domestic and foreign companies;

5. to formulate mechanisms for the implementation of lean management tools in TPK SAVA LLC to ensure its sustainability.

The hypothesis of the dissertation research is based on the assumption that the optimization of lean management mechanisms will ensure the sustainable development of the company.

The final qualifying work (master's thesis) is based on the use of theoretical (analysis, synthesis, generalization and systematic approach) and practical (observation, measurement, comparison and description, content analysis of the strategy and primary internal documents) methods.

Elements of scientific contribution:

1. Based on the analysis of the work of domestic and foreign researchers, the theoretical aspects of sustainable development are generalized and systematized, the interdependence of sustainable development and lean management is established, and key indicators are identified.

2. The principles and characteristic features of lean management tools that contribute to the sustainable development of the company in modern realities are systematized and substantiated.

3. The experience of using lean management tools in domestic and foreign companies is analyzed, mechanisms for implementing lean management tools in TPK SAVA LLC are formulated to ensure its sustainability.

To write the work, empirical research was carried out based on surveys and observations in a company that applies lean management mechanisms.

The information base of the study was legal acts, educational and methodological literature,

articles from periodicals on a given topic, monographs on the research problem, and Internet resources.

The theoretical significance of the study is the work of foreign and domestic scientists devoted to the study of the company's sustainability, as well as the analysis of modern articles devoted to the study of the influence of lean management mechanisms on the sustainability of a manufacturing company, including its financial stability, competitiveness and social responsibility.

The theoretical and methodological basis of the study are the scientific works of domestic and foreign authors, namely: F. Taylor, L. Urwick, A. Fayol, G. Ford and G. Emerson, M. Follett, E. Mayo, A. Maslow, D. McGregor, R. Likert, Akhmetdinova O.A., Tagirova E.I., Luneva A.A., Guselnikova O.Yu., Medvedeva V.R. Shaburova A.V., Samoylyuk T.A., Drobot E V., Makarov I. N., Pochepaev I. A., Konovalova V., Dokukina, A. and others.

The practical significance of the work lies in the fact that its results can be used as practical recommendations for the implementation of universal lean management mechanisms that improve processes and ensure the sustainability of modern companies. In addition, the practical significance of the work lies in optimizing the implementation of lean management tools to improve the sustainability of the manufacturing company TPK SAVA LLC.

The final qualifying work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references.

The introduction describes the relevance of the topic of the final qualification work (master's thesis), the degree of study of the problem, goals and objectives, the object, subject and methodology of the study, formulates the elements of the scientific contribution, describes the practical significance, structure of the work.

In the first chapter, based on the analysis of relevant literature, a general classification of approaches to the definition of the concept of "sustainable development of an enterprise" is proposed. As a result of the research, the concept of "sustainable development of an enterprise" has been clarified. The interdependence of sustainable development and lean management is substantiated.

The second chapter explores the theoretical foundations of the concept of lean management. The definition is introduced and the management model of the organization from the position of lean management is analyzed. The principles on which the concept of lean management is based are described.

The third chapter analyzes the experience of implementing lean management tools in the practice of domestic and foreign companies. An overview of the activity of a manufacturing enterprise is given, based on the results of which the mechanisms for introducing lean management

tools in a manufacturing company to ensure its sustainability are formulated.

In conclusion, conclusions are given on the achievement of the goals and objectives of the final qualification work (master's thesis), confirmation of the relevance and relevance of the research topic.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....9

1 Теоретические и методические основы устойчивого развития.....8

1.1 Концептуальные основы устойчивого развития.....8

1.2 Показатели устойчивости организации.....16

1.3 Роль бережливого менеджмента в обеспечении устойчивого развития компании 20

2 «Бережливый менеджмент» для устойчивого развития компании.....26

2.1 Бережливый менеджмент: сущность, ключевая терминология.....26

2.2 Бережливый менеджмент: принципы и модель.....30

2.3 Инструменты «бережливого менеджмента» для обеспечения устойчивости компании.....38

3 Механизмы внедрения инструментов бережливого менеджмента для обеспечения устойчивости.....46

3.1 Инструменты бережливого менеджмента в практике российских и зарубежных компаний для обеспечения устойчивого развития компании.....46

3.2 Механизмы обеспечения устойчивости ООО ТПК «САВА» на основе инструментов бережливого менеджмента.....53

Заключение.....66

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....69

ПРИЛОЖЕНИЕ А Инструменты и методы оценки устойчивого развития предприятия.....81

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Шаблон анкеты предложений по улучшениям.....83

ПРИЛОЖЕНИЕ В Вариант стенда предложений по улучшению.....85

ВВЕДЕНИЕ

Устойчивость компании является одним из ключевых факторов ее успешного развития и долгосрочной жизнеспособности. В условиях современного экономического кризиса и усиления конкуренции на рынке, необходимо стремиться к устойчивости производства, чтобы компания могла успешно справиться с возможными трудностями и сохранять свою конкурентоспособность.

Существующая рыночная конкуренция заставляет производителей вести ожесточенную борьбу не только за потребителя, но и за самовыживание предприятия. Это заставляет организацию искать новые методы и инструменты, способствующие снижению издержек производства и повышения устойчивости самой компании. Внедрение инструментов, способных повысить устойчивость й компании, является необходимым шагом в направлении улучшения ее эффективности и конкурентоспособности. Важно понимать, что наличие стабильной системы производства и высокой устойчивости являются гарантией успешной работы компании в долгосрочной перспективе.

Одним из методов в достижении устойчивости компании могут выступать механизмы бережливого менеджмента.

Механизмы бережливого менеджмента являются одним из наиболее эффективных подходов к управлению компанией, основанным на оптимизации производственных процессов и минимизации издержек с помощью вовлечения сотрудников в управление бизнес-процессами, делегировании полномочий и создании коммуникации между всеми работниками.

Использование инструментов, которые способны повышать гибкости и адаптивности системы управления, поможет достичь высокого уровня производственных процессов, в основе которого заложена четкая осознанность каждым сотрудником своих функциональных обязанностей и зоны ответственности в общем процессе создания конечного продукта или услуги, которое будет отвечать высоким требованием рынка.

Грамотное использование инструментов бережливого менеджмента, способствует снижению издержек и увеличению прибыли компании, что очень актуально в условиях нестабильного экономического климата и конкуренции на рынке.

Таким образом, выбранная тема является актуальной, так как задействует такие важные аспекты, как оптимизация производственных процессов, участие всего персонала, снижение издержек, увеличение прибыли и устойчивое развитие компании.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды отечественные и зарубежные авторов, а именно: Ф. Тейлор, Л. Урвик, А. Файоль, Г. Форд

и Г. Эмерсон, которые заложили основы классической школы менеджмента, а также труды М. Фоллетт, Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, в которых подняты вопросы перехода от собственно механического использования методологии бережливого производства к вопросам формирования философии бережливого мышления.

Некоторые аспекты бережливого менеджмента изучены и обобщены также отечественными учеными, среди которых: Ахметдинова О.А., Тагирова Э.И., Лунёва А.А., Гусельникова О.Ю., Медведева В. Р Шабурова А. В., Самойлюк Т. А.

Вопросы устойчивости компании рассматривались в трудах таких специалистов, как: Дробот Е. В., Макаров И. Н., Почепаев И. А., Коновалова В, Докукина, А. А.

Проведя анализ научной литературы, можно сделать вывод о том, что в настоящее время механизмы бережливого менеджмента не выделены, а взаимосвязь управленческой мысли с развитием представлений о бережливости рассматривается лишь косвенно. Стоит также сказать о том, что и связь бережливого менеджмента и устойчивости компании малоисследована.

В результате анализа теоретической и методологической основ, была сформулирована цель научной работы – исследование возможностей внедрения механизмов бережливого менеджмента, для обеспечения устойчивости компании.

В соответствии с обозначенной целью были поставлены следующие задачи:

1. обобщить и систематизировать теоретические аспекты устойчивого развития;
2. проанализировать взаимосвязи бережливого менеджмента и устойчивости компании;
3. исследовать подходы содержания бережливого менеджмента, обосновать модель, систематизировать и выделить характерные особенности инструментов;
4. проанализировать опыт использования инструментов бережливого менеджмента в отечественных и зарубежных компаниях;
5. сформулировать механизмы внедрения инструментов бережливого менеджмента в ООО ТПК «САВА» для обеспечения ее устойчивости.

Объект исследования – бережливый менеджмент как условие устойчивости компании.

Предмет исследования – принципы, методы, инструментарий бережливого менеджмента для обеспечения устойчивости компании.

Гипотеза диссертационного исследования базируется на предположении о том, что оптимизация механизмов бережливого менеджмента обеспечит устойчивое развитие компании.

Элементы научного вклада:

1. На основе анализа работ отечественных и зарубежных исследователей, обобщены и систематизированы теоретические аспекты устойчивого развития, установлена взаимообусловленность устойчивого развития и бережливого менеджмента, выделены ключевые показатели.

2. Систематизированы и обоснованы принципы и характерные особенности инструментов бережливого менеджмента, способствующие устойчивому развитию компании в современных реалиях.

3. Проанализирован опыт использования инструментов бережливого менеджмента в отечественных и зарубежных компаниях, сформулированы механизмы внедрения инструментов бережливого менеджмента в ООО ТПК «САВА» для обеспечения ее устойчивости.

Теоретическую значимость исследования составляют труды зарубежных и отечественных ученых посвящённые вопросам изучения устойчивости компании, а также анализ современных статей, посвященных изучению влияния механизмов бережливого менеджмента на устойчивость компании, включая ее финансовую устойчивость, конкурентоспособность и социальную ответственность.

Практическая значимость работы заключается в том, что её результаты могут быть использованы в качестве практических рекомендаций по внедрению универсальных механизмов бережливого менеджмента, способствующих улучшению процессов и обеспечивающих устойчивость современных компаний. Кроме того, практическая значимость работы состоит в оптимизации внедрения инструментов бережливого менеджмента для повышения устойчивости производственной компании ООО ТПК «САВА».

Для написания работы проводились эмпирические исследования, основанные на опросах и наблюдениях в компании, которая применяет механизмы бережливого менеджмента.

Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые акты, учебно-методическая литература, статьи из периодических печатных изданий на заданную тематику, монографии по проблеме исследования, ресурсы Интернета.

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) содержит 88 страниц, 11 таблиц, 18 рисунков, 107 источников, 3 приложений.

2 «Бережливый менеджмент» для устойчивого развития компании

2.1 Бережливый менеджмент: сущность, ключевая терминология

Анализируя сферу бизнеса, можно говорить о том, что она находится в постоянном стремлении к выживанию: финансовые кризисы, военные конфликты усложняют геополитическую ситуацию и существенно влияют на экономику стран. В этой связи характерными признаками текущей экономической ситуации являются нестабильность, непредсказуемость, ожесточенная конкурентная борьба, что влияет не только на отношения компании с внешним бизнес-окружением, но и отражается на внутренних процессах организации.

В связи с этим возросшая необходимость обеспечения устойчивого общественного развития требует пересмотра теоретических и практических аспектов управления развитием компании в долгосрочной перспективе.

Фокусирование на традиционных экономических показателях и применение стандартных методов управления в турбулентной среде оказывается недостаточным для развития предприятий и требует применения новых подходов и инструментов управления.

Постоянное совершенствование системы менеджмента и ориентация на повышение качества выпускаемой продукции или предоставляемых услуг в условиях высокого уровня неопределенности внешней среды может поспособствовать сохранению показателей деятельности в допустимых пределах даже в случае, если внешние условия не позволяют текущей деятельности быть экономически эффективной.

Правильный подобранные инструменты управления человеческими ресурсами будут составляют основу для поддержания высокой конкурентоспособности производимой продукции или услуг, способных удовлетворить запросы требований потребителей. В качестве одного из направлений развития эффективности управления принято рассматривать совокупность инструментов и методов, известных как концепция бережливого производства (Lean / Lean manufacturing / бережливое управление).

Концепция «бережливое производство» возникла в Японии в 1950-х годах как ответ на необходимость повышения качества и эффективности производства при ограниченных ресурсах. Речь идет о восстановление промышленности и выход на международный автомобильный рынок компании Toyota (Toyota Production System – TPS) после Второй мировой войны. Так используя концептуально новый подход в производстве TPS в кратчайшие сроки смогла успешно развить внутренний автомобильный рынок, а также потеснить американцев на их собственном рынке.

Подобная стратегия не осталась незамеченной, и дала толчок к всеобщему осмыслению и заимствованию опыта TPS. Взяв опыт компании Toyota за основу, западные экономисты Джон Крафчик в 1988-м и вслед за ним Дэниэл Джонс и Джеймс Вумек в 1990 году развили бизнес-стратегию «Бережливое производство» [15].

Возникновение бережливого производства связано с поиском новых концептуально обоснованных моделей бизнеса, позволяющих преобразовать существующие бизнес-процессы и операции в рамках трансформации производственных систем. С развитием бережливого производства появилось бережливое управление, которое представляет собой систему организации деятельности управленческих структур с применением принципов бережливого производства, направленную на удовлетворение запросов от потребителя.

Однако, первоисточником бережливого производства и управления можно считать школу «научного менеджмента», которая стала исторически первым направлением развития американской теории управления. В основе данного направления лежит положение о том, что управлять можно «научно», опираясь на экономический, технический и социальный эксперименты, а также на научный анализ явления и фактов управленческого процесса и их обобщения [7].

Гусельникова О.В. в своей работе «От бережливого производства к бережливому государству: эволюция представлений о бережливом управлении» [21] рассмотрела ключевые положения, отражающие эволюцию управленческой мысли, которые оказали значительное влияние на формирование современного представления о бережливом управлении. Результаты проведенного анализа взаимосвязи эволюции управленческой мысли с современной теорией бережливости представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Взаимосвязь эволюции управленческой мысли с развитием представлений о бережливости по О.Ю. Гусельникова «От бережливого производства к бережливому государству: эволюция представлений о бережливом управлении» [21]

Подходы и школы управления	Основные представители	Вклад в развитие теории бережливого управления
Школа научного управления (1885 – 1920 гг.)	Ф. Тейлор (F.W. Taylor), Ф. Гилберт (F.B. Gilbreth),	• Формирование научных основ исследования вопросов, связанных с реализацией трудовой функции, оценкой производительных и непроизводительных затрат

Продолжение таблицы 2.1

Подходы и школы управления	Основные представители	Вклад в развитие теории бережливого управления
Классическая (административная) школа управления (1920 – 1950 гг.)	А. Файоль (H. Fayol), Л. Урвик (L.F. Urwick), М. Вебер (M. Weber) А. Слоун (A.P. Sloan)	• Формирование основных принципов и функций управления • Формирование научных основ управления на уровне организации
Школа человеческих отношений (неоклассическая школа) (1930) и школа поведенческих Наук (бихевиористская) (с 1950)	М. Фоллетт (M.P. Follett), Э. Мэйо (G.E. Mayo), А. Маслоу (A.H. Maslow), Д. Мак-Грегор (D.M. McGregor), Р. Лайкерт (R. Likert)	• Комплексное развитие представлений о роли обучения и повышения квалификации персонала в конструировании оптимальных производственных процессов • Развитие идей управления межличностными отношениями в процессе развертывания производственных систем • Формирование положений школы наук о человеческом поведении, затем используемых при планировании и реализации внедрения бережливого подхода • Ориентация на удовлетворение запросов потребителя
Школа науки управления (количественный подход) (с 1950)	С. Форестер (C.S. Forester), Л. Берталанфи (L. von Bertalanffy), Г. Саймон (H.A. Simon)	• Развитие представлений о процессах решения управленческих проблем благодаря применению статистических и математических методов, построению моделей • Комплексный анализ факторов, влияющих на эффективность управления
Отечественные школы научной организации труда (1920 – 1990гг.)	А.К. Гастев, А.А. Богданов, П.М. Керженцев, К. Адамецки, Н.Ф. Чарновский	• Первая попытка идентификации и систематизации принципов научной организации производства • Объединение теории трудовых движений в производственных процессах и организация рабочего места, теории управленческих процессов, методики рационального производственного обучения • Фокусирование на принципе постоянного совершенствования процессов и ориентации на развитие трудовой культуры

Сегодня концепция бережливого управления включает не только оптимизацию производственных процессов, но и менеджмент, маркетинг, финансы и другие аспекты бизнеса. Эволюция представлений о бережливом управлении влияет на все сферы бизнеса

используя новые инструменты и методы, направленные на повышение качества продукции и снижение издержек.

Ключевые принципы бережливого управления включают: ориентацию на потребности клиентов, сокращение издержек, оптимизацию процессов, постоянное совершенствование бизнес-процессов и развитие персонала.

Значимым этапом теоретического формирования концепции бережливого управления стало расширением перечня возможных видов потерь, на устранение которых направлено использование методологии, речь идет о восьмой категории потерь (неиспользованного потенциала рабочих).

Бережливое управление требует активного участия человеческих ресурсов в процессе изменения производства. В результате чего производство сталкивается с наиболее сложно поддающимся оценке, но являющимся ключевым при построении непрерывного процесса совершенствования фактором это – «потерянный творческий потенциал» сотрудников. Этот вид потери возникает, когда сотрудники имеют знания и опыт, которые могут быть использованы для оптимизации производства, но они не могут применить их из-за отсутствия подходящих условий или недостаточной мотивации.

Для достижения экономического прогресса необходимо повышать эффективность труда работников, поскольку человеческий капитал считается одним из главных ресурсов для увеличения конкурентоспособности компании на рынке. Управление персоналом играет особую роль в этом процессе, включая изменение организационной структуры, оптимизацию труда, продвижение постоянного развития и учет мнения и интересов каждого работника при принятии управленческих решений. Схематично процесс управления представлен на рисунке (Рисунок 2.1).

Человек в системе менеджмента является не только производственным фактором и средством достижения цели, но и самой целью менеджмента. Управляя организацией, необходимо учитывать, что ее работники используют ресурсы для достижения своих личных и организационных целей.

Организация, как социально-экономическая система, функционирует в изменчивой внешней среде, и чтобы адаптироваться к ней, нужно создавать или совершенствовать подсистемы, которые бы реагировали на получаемую информацию.

Однако главной особенностью, отличающей организацию от других систем, является то, что человек это неотъемлемой часть компании. От качества его решений и поведения напрямую зависят результаты работы организации.

Рисунок 2.1 – Схема процесса управления [60]

Поэтому необходимо правильно использовать человеческие ресурсы, создавать условия для их развития и самореализации, а также использовать методы «бережливых технологий» для повышения эффективности производства и сбережения ресурсов. В этом контексте предлагается создать новый тип управления персоналом на предприятии – «бережливый менеджмент», который бы направлялся на развитие сотрудников и улучшение взаимодействия руководства и подчиненных. Он основан на вовлечении сотрудников в управление бизнес-процессами, делегировании полномочий и создании коммуникации между всеми работниками.

2.2 Бережливый менеджмент: принципы и модель

Основная идея бережливого менеджмента заключается в том, что все сотрудники предприятия вовлечены в процесс улучшения качества и повышения производительности. Персонал – это опора руководителя, и чем больше заинтересован и вовлечен сотрудник в своей работе, тем выше его производительность, тем больше прибыль организации, тем больше возможностей у организации в сфере инвестирования и дальнейшего ее развития [92].

Проблемы большинства предприятий, связанные с невысоким качеством продукции и низкой производительностью труда, в настоящее время пытаются решать различными способами. Наиболее перспективным, по нашему мнению, инструментом в современных условиях для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и устойчивости компании может считаться концепция «Бережливого менеджмента».

Мы определили следующие принципы «бережливого менеджмента» (Рисунок 2.2.):

Рисунок 2.2 – Принципы «бережливого менеджмента» (составлено автором)

Вышеописанные принципы рассмотрим подробнее:

- Вовлечение работников. Работники должны быть вовлечены в управление и участие в совершенствовании бизнес-процессов.
- Прозрачность. Информация о деятельности организации компании, должна быть доступна для ознакомления всем заинтересованным сторонам.
- Создание эффективной внутренней коммуникации. Руководство должно создавать эффективную внутреннюю коммуникацию между сотрудниками и руководством, чтобы обмен информацией был максимально открытым и прозрачным.
- Культура бережливости. Сотрудники должны осознавать важность сокращения издержек и постоянно стремиться к повышению эффективности своей работы;
- Делегирование полномочий. Руководство должно делегировать полномочия своим подчиненным, чтобы они могли принимать ответственность за свою работу и активнее участвовать в управлении бизнес-процессами.
- Обучение и развитие. Руководство компании должно предоставлять работникам обучение и развитие для того, чтобы они могли более эффективно участвовать в управлении и улучшении бизнес-процессов.
- Оценка и мониторинг результатов. Необходимо проводить систематические оценки результатов управления человеческими ресурсами с позиции «бережливого менеджмента» и мониторинг эффективности принятых мер.

- Постоянное улучшение бизнес-процессов. Компания должна постоянно работать над улучшением бизнес-процессов и минимизацией избыточных затрат, чтобы быть более конкурентоспособной.
- Контроль над результатами. На основе оценки и мониторинга результатов необходимо принимать соответствующие меры, чтобы улучшить управление человеческими ресурсами и достигнуть более высоких результатов.

Грамотное использование концепции «Бережливого менеджмента» способствует созданию конкурентных преимуществ. Путем повышения мотивации работников, их вовлечение в управленческий процесс, развитие профессиональных навыков и уменьшение производственных затрат организация может обеспечить себе устойчивость в долгосрочной перспективе. Такой подход к управлению основан на создании «эффективного» работника, который соответствует требованиям должности, обладает необходимой квалификацией и способен решать задачи. Эффективность работы зависит от интеграции целей компании и работника через развитие его компетенций.

Внедрение «бережливого менеджмента» в управление человеческими ресурсами предполагает активизацию усилий по применению новых инструментов и технологий управления. Как говорил Дж. Уэлч, генеральный директор General Electric: «Ценность № 1, которую только может сформировать менеджер, – создать условия для раскрепощения людей, условия, чтобы им захотелось сделать свою компанию № 1 или № 2 на рынке» [69]. Поэтому необходимо разработать модель, демонстрирующую порядок действий по внедрению концепции на практике.

В статье Шамбурова А. В. и Самойлюк Т.А. «Управление человеческими ресурсами организаций с позиции «Бережливого менеджмента»» [93] представлена авторская модель «бережливого» управления человеческими ресурсами, которая демонстрирует порядок деятельности по внедрению принципов и методов «бережливого менеджмента» в практику управления человеческими ресурсами (Рисунок 2.4).

Блок «Стратегическое управление человеческими ресурсами» является основным направлением управленческих действий, направленных на эффективное управление персоналом организации и развитие ее потенциала. Он включает в себя определение критериев, принципов, методов и форм организационного поведения, необходимых для реализации стратегии организации и достижения ее общих стратегических целей [54].

Рисунок 2.3 – Модель «бережливого менеджмента» по А. В. Шабурова, Т. А. Самойлюк «Управление человеческими ресурсами организаций с позиции «Бережливого менеджмента»» [93]

Важно понимать, что организация – это сложная система, которая неразрывно связана с внешней средой и факторами прямого и косвенного влияния, поэтому стратегическое управление человеческими ресурсами на должно основываться на следующих направлениях (Рисунок 2.4).

Важность выбранных направлений заключается в следующем:

Организации связей с рынком труда и с персоналом организации позволяет привлекать, мотивировать и удерживать наиболее подходящих кандидатов на вакансии, поощрять лояльность и повышать уровень удовлетворенности работников.

- Формирование политики использования персонала необходимо для обеспечения эффективного использования ресурсов компании и достижения стратегических целей.

- Выбор и разработка программы реализации стиля управления персоналом и организация горизонтальных связей помогают установить работающую систему взаимодействия между управленческим составом и персоналом, повышает производительность и мотивацию сотрудников.
- Организация условий труда и рабочих мест также является важным аспектом управления персоналом, который влияет на эффективность работы сотрудников и их здоровье. Выбор системы оплаты труда персонала влияет на мотивацию работников и их уровень заработной платы.
- Формирование политики признания личного вклада работника и обучения, и развития персонала помогает улучшить качество работы, повысить производительность и удерживать ценных сотрудников.
- Формирование коммуникационной политики позволяет установить открытые, доверительные отношения между руководством компании и ее сотрудниками, что повышает уровень доверия, мотивации и эффективности работы.

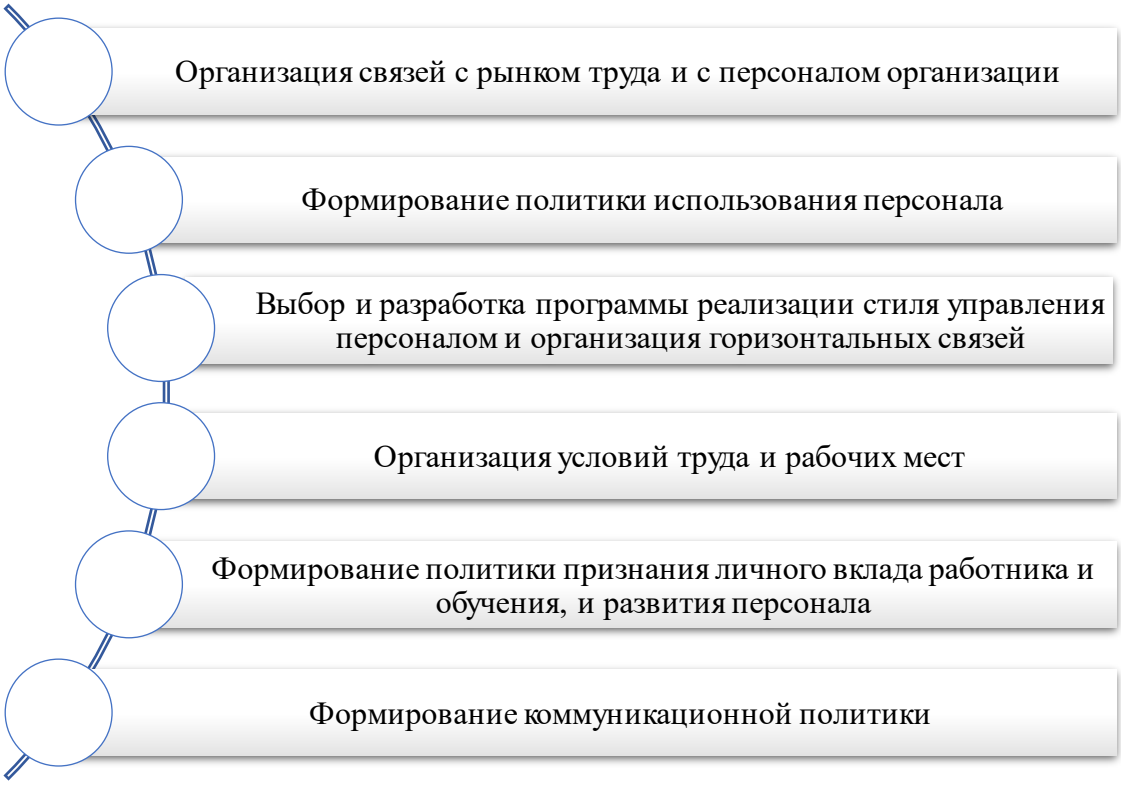

Рисунок 2.4 – Направления стратегического управления человеческими ресурсами (составлено автором)

Эти направления стратегии управления персоналом входят во взаимосвязанную единую систему [54].

Таким образом, стратегическое управление человеческими ресурсами предполагает достижение долгосрочных организационных целей за счет эффективного использования работников. Руководствуясь знаниями о стратегии и целях организации руководство формирует систему сбалансированных показателей.

Блок «Оценка процесса управления человеческими ресурсами» в данной модели подразумевает анализ результативности управления человеческими ресурсами на основе разных показателей и метрик.

Нами предложены следующие показатели, с помощью которых выявить можно проблемы и улучшить эффективность работы персонала организации, повысить устойчивость компании (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Показатели эффективности управления человеческими ресурсами (составлено автором)

Показатель	Содержание
Результативность бизнеса	следует выяснить, как человеческие ресурсы влияют на финансовые и другие ключевые показатели бизнеса;
Производительность	оценка производительности персонала, показатели эффективности и эффективности работы работников, их уровень удовлетворенности и приверженности;
Качество работы	качественные показатели работы персонала, удовлетворенность клиентов и показатели отзывов о работниках компании;
Стоимость труда	стоимость содержания работника для компании, здесь следует оценить затраты на оплату труда, соцпакеты, обучение и развитие, стоимость сохранения работника в компании в долгосрочной перспективе;
Управление изменениями	способность компании адаптироваться к изменяющимся окружающим условиям, изменениям в экономике и технологиях работы;
Культура компании	оценка развития корпоративной культуры, проявления ее в деятельности компании и готовность команды к ее поддержке.
Управление рисками	оценка способностей компании управлять рисками, связанными с управлением персонала, например – ущербу, вызванному неправильным наймом или увольнением работника или повышению текучести кадров.

Кроме того, оценка процесса управления человеческими ресурсами включает в себя изучение социально-психологической составляющей взаимодействия между руководством и персоналом, а также климата в коллективе. Источниками информации для анализа

являются результаты опросов и анкетирования работников, наблюдение, статистическая отчетность организации.

В группу «Система управления человеческими ресурсами» включены четыре подсистемы:

1. Формирование системы субъекта управления человеческими ресурсами входит деятельность по планированию, найму и адаптации работников;

2. Использованию человеческих ресурсов предполагает обеспечение за счет управления поведением работников, мотивация и стимулирование труда;

3. Развитие человеческих ресурсов предполагает повышение уровня компетентности работников и их должностное продвижение

4. Организации труда обеспечивает комфортные условия для трудовой деятельности, как с точки зрения оснащения рабочего места, так и формирования морально-психологического климата в коллективе [39].

Резюмируя вышесказанное можно сделать вывод о том, что при реализации модели управления человеческими ресурсами с позиции «Бережливого менеджмента» система должна включать несколько этапов, которые необходимы для ее эффективной реализации. Эти процессы включают:

1. Анализ организации: проведение анализа бизнес-процессов и структуры организации, выявление проблем и потребностей по управлению персоналом.

2. Определение стратегии управления персоналом: разработка концепции стратегического управления персоналом, выработка общей концепции человеческих ресурсов.

3. Разработка политик и процедур управления персоналом: определение правил и процедур управления персоналом, включая политики найма, оплаты труда, обучения и развития, мотивации и увольнений.

4. Развитие кадровых ресурсов: разработка программ обучения и развития персонала, организация мероприятий по повышению квалификации и развитию профессиональных навыков сотрудников.

5. Мониторинг и оценка: оценка эффективности системы управления персоналом, выявление проблем и необходимости корректировки стратегии и политик компании.

6. Дополнительные меры: разработка программ по улучшению качества жизни в организации, создание благоприятной рабочей среды, организация системы поощрения и признания достижений сотрудников.

Все эти процессы вместе позволяют сформировать эффективную систему управления человеческими ресурсами, которая будет способствовать устойчивому

развитию бизнеса и удовлетворенности сотрудников. Ключевым элементом является установление стратегии и политик управления персоналом, грамотный подбор и развитие персонала, правильное внедрение инструментов способных влиять на показатели устойчивости, а также систематический мониторинг и оценка эффективности системы.

Блоки модели бережливого менеджмента взаимосвязаны и влияют друг на друга. Оценка процесса управления человеческими ресурсами является отправной точкой для формирования и внедрения системы управления человеческими ресурсами. А развитие системы управления персоналом определяет параметры формирования и развития человеческих ресурсов и организации труда.

Формирование человеческих ресурсов напрямую зависит от эффективной работы системы управления, которая позволяет оценить потребности персонала и оптимизировать процесс найма, подбора и обучения сотрудников. Развитие персонала и управления персоналом в целом позволяет организации развиваться и расти.

Оптимизация организации труда в конечном итоге влияет на эффективность управления персоналом. Изменения в организации труда могут повлиять на процессы подбора и обучения персонала, нацеленность на их развитие, мотивацию и степень удовлетворенности работой.

В результате анализа недостатков текущей системы управления человеческими ресурсами, можно незамедлительно внести изменения в эту систему, в следствие чего можно будет повысить эффективность работы и формировать эффективного работника.

Модель бережливого менеджмента подразумевает создание такой системы, которая позволит оптимизировать процесс управления персоналом, а также формировать и развивать кадры с максимальной эффективностью.

Для достижения этой цели может потребоваться изменение текущей стратегии, процедур и систем управления персоналом, внедрение новых технологий, инструментов и методов работы с персоналом, улучшение системы обучения и развития сотрудников, и др. Для эффективной работы системы управления человеческими ресурсами необходимо уделить внимание всем блокам модели бережливого менеджмента и интегрировать их между собой.

Таким образом, изменения в системе управления человеческими ресурсами могут помочь создать эффективного работника и сделать управление персоналом более бережливым и эффективным.

Итак, блоки модели бережливого менеджмента тесно взаимосвязаны, и изменения в одном блоке могут оказать влияние на другие блоки. Эффективное управление персоналом, основанное на модели бережливого менеджмента, требует интеграции всех блоков модели.

2.3 Инструменты «бережливого менеджмента» для обеспечения устойчивости компании

Для того чтобы система «Бережливого менеджмента» «работала», необходимо воздействовать на все факторы, влияющие на возникновение необходимого поведения и результативности труда. Для этих целей и существует разнообразная палитра инструментов управления человеческими ресурсами, с помощью которых мы влияем на степень задействованной вышеперечисленных факторов. Поэтому каждый из инструментов управления человеческими ресурсами существует для того, чтобы решать, как минимум одну или более из следующих задач:

- вовлекать (формировать волю)
- информировать (разъяснять, уточнять, знакомить и т.п.)
- побуждать (создавать возможность для удовлетворения потребности)
- наращивать профессиональный потенциал
- облегчать труд

Зайцева Т.В. в своей статье «Модель управления человеческими ресурсами организации» [30] в результате длительного анализа из огромного количества различных управленческих инструментов, выделила закономерность, в результате которой смогла объединить и взаимно увязать друг с другом инструменты управления человеческими ресурсами, назвав ее «кадровым кругом».

«Кадровый круг», состоит из семи блоков или направлений: блок проектирования организации и управления рабочими местами; блок обеспечения организации необходимыми трудовыми ресурсами; блок развития; блок управления трудовыми показателями; блок вознаграждения; блок трудовых отношений. Стержнем системы является блок организационного поведения (Рисунок 2.5.)

Анализируя «Кадровый круг» можно сказать о том, что с одной стороны отражены этапы естественного пребывания людей внутри организации, жизненный цикл жизненный цикл трудовых ресурсов, с другой – инструменты влияния на сотрудников и управления всей системой.

Таким образом, вводя в организации концепцию «Бережливый менеджмент» мы берем под контроль стихийный процесс нахождения людей в организации, оптимизируем его и используем для достижения необходимого результата.

Рисунок 2.5 – Кадровый круг из данных источника: Т. Е. Зайцева «Модель управления человеческими ресурсами организации» [30].

Ниже мы привели группу инструментов бережливого менеджмента, которые оказывают влияния на вышеописанные блоки системы управления человеческими ресурсами рисунок (Рисунок 2.6).

Рисунок 2.6 – Инструменты бережливого менеджмента (составлено автором)

Опишем подробнее инструменты бережливого менеджмента:

1. Система предложений по улучшению – это метод улучшения качества и процессов, который включает в себя постоянное и систематическое улучшение. Он предполагает, что все работники организации вовлечены в этот процесс и имеют возможность предлагать улучшения.

2. Лидерство снизу вверх – это подход, при котором руководители стимулируют и поддерживают участие работников в процессе улучшения. Этот подход позволяет работникам чувствовать себя более ответственными за свои задачи и привлечь их к созданию новых идей и решений.

3. Групповые обсуждения – это метод, при котором группы работников собираются вместе, чтобы общаться и обмениваться идеями на тему различных аспектов работы. Это позволяет выявлять проблемы и находить их решения в коллективном процессе.

4. Проектные группы – это группы работников, которые временно объединяются для выполнения конкретного проекта или задачи. Это позволяет работникам развивать свои навыки и опыт, обмениваться знаниями и учиться друг у друга.

5. Обратная связь – это процесс дать обратную связь сотрудникам, чтобы помочь им понимать, как они могут улучшить свою работу. Обратная связь должна быть конструктивной и даваться вовремя, чтобы сотрудники могли быстро усваивать новые знания и навыки.

6. Доска почета – это информационный носитель, который представляет собой стенд с фотографиями и именами лучших сотрудников компании. Доска почета играет мотивационную и поощрительную роль среди сотрудников. Каждому человеку приятно очутиться на доске почета. Доска почета – это признание заслуг человека в обществе, на работе, в коллективе.

Далее рассмотрим, как рассмотренные выше инструменты бережливого менеджмента влияют на обеспечение устойчивости компании.

Основной целью бережливого менеджмента вовлечение всех работников в управление и совершенствование бизнес-процессов, следствием чего будет является повышение эффективности, снижение издержек и улучшение качества продукции или услуг.

Система предложений по улучшению является одним из ключевых инструментов для обеспечения устойчивости компании. Она позволяет сотрудникам выражать свои идеи и предложения по улучшению бизнес-процессов, продуктов или услуг, рассмотрение которых может привести к повышению эффективности работы компании и улучшению ее позиции на рынке.

Система предложений по улучшению также способствует развитию корпоративной культуры, поскольку сотрудники вовлекаются в процесс улучшения компании и могут чувствовать себя важным звеном в цепочке управления. Кроме того, система предложений позволяет компании быть более гибкой и адаптивной к изменениям внешней среды, поскольку предложения сотрудников могут помочь быстрее реагировать на изменения рынка и принимать инновационные решения.

Наконец, система предложений по улучшению также способствует повышению мотивации и лояльности сотрудников, поскольку они могут видеть, что их идеи и предложения учитываются и используются для улучшения работы компании в целом. В целом, система предложений по улучшению является необходимым элементом для обеспечения устойчивости компании и повышения ее конкурентоспособности на рынке.

Следующим инструментов бережливого производства выступает лидерство снизу вверх, также известное как децентрализованное управление.

Данный подход предполагает, что в компании руководство принимает решения и осуществляет контроль не только сверху вниз, но и снизу вверх, учитывая мнение сотрудников.

Эта модель лидерства способствует повышению устойчивости компании путем увеличения вовлеченности и мотивации сотрудников. При децентрализованном управлении сотрудники имеют большую свободу действий и большую ответственность за свои действия, что способствует повышению чувства принадлежности и стимулирует инициативность.

Кроме того, лидерство снизу вверх позволяет компании быстрее и точнее реагировать на изменения внешней среды, так как информация о текущей ситуации может поступать от сотрудников, работающих на переднем крае. Это помогает компании адаптироваться к изменяющимся условиям и повышать устойчивость и конкурентоспособность.

Таким образом, децентрализованное управление и лидерство снизу вверх способствуют повышению устойчивости компании, обеспечивая более эффективное использование ресурсов, увеличение мотивации сотрудников и более быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Полезными для обеспечения устойчивости и развития компании будет организация и проведение групповых обсуждений.

Метод групповых обсуждений может повысить индикаторы устойчивости компании, так как он позволяет собрать мнения и предложения сотрудников о том, как улучшить процессы и повысить эффективность работы компании. Благодаря этому методу

можно выявить проблемы и недостатки в работе компании и разработать планы по их устранению. Кроме того, групповые обсуждения могут помочь улучшить коммуникацию между сотрудниками и повысить их мотивацию, что также будет способствовать устойчивости компании.

Чем лучше информация об общих целях и приоритетах компании распространяется между руководством и подчиненными, тем оперативнее выявлять проблемы и находить решения в более короткие сроки.

Вот несколько советов по организации эффективных групповых обсуждений для обеспечения устойчивости компании:

1. Определите цели и задачи встречи: перед началом обсуждения необходимо четко определить цели и задачи, чтобы участники понимали, что от них ожидается и какие результаты необходимо достичь.

2. Составьте список тем для обсуждения: перед встречей необходимо составить список тем, связанных с устойчивым развитием компании, которые будут обсуждаться. Это могут быть темы, связанные с экологией, социальной ответственностью, управлением рисками и пр.

3. Подготовьте материалы: чтобы участники могли продуктивно обсуждать темы, необходимо подготовить материалы, которые помогут им в этом. Это могут быть статистические данные, отчеты, исследования и пр.

4. Обеспечьте участие разных категорий работников: чтобы получить максимальный эффект от обсуждений, необходимо обеспечить участие разных категорий работников компании: служащих, менеджеров, технических специалистов и т.д.

5. Слушайте друг друга: в процессе обсуждений необходимо слушать друг друга и уважать мнения каждого участника. Это поможет добиться консенсуса и разработать наилучшие решения.

6. Разработайте план действий: после обсуждения тем необходимо разработать план действий, включающий конкретные меры по реализации решений.

Групповые обсуждения в компании могут стать важным инструментом для обеспечения устойчивости и развития компании, если они будут организованы правильно и проведены эффективно.

Проектных групп для повышения устойчивости компании могут быть еще одним эффективным методом.

Проектные группы могут включать сотрудников из разных отделов, которые будут работать вместе для решения определенных задач и проблем. Такой подход может привести к новым идеям, решениям и инновациям, которые могут привести к улучшению

устойчивости компании. Проектные группы также могут быть полезны для дальнейшего развития сотрудников, так как они могут приобрести новые навыки, опыт и знания. Кроме того, работа в проектной группе может способствовать более глубокому пониманию работы компании и ее процессов

Здесь стоит вспомнить один из описанных принципов организационного развития в рамках концепции устойчивого развития. Речь идет о принципе коллаборации и краудсорсинга, который говорит о том, что новые «формы сотрудничества могут стать опорой для эффективной и устойчивой деятельности организации. Принцип делает акцент на создание новых коллаборации, где люди объединяют свои усилия, ресурсы и экспертизу, с целью увеличения эффективности работы и достижения лучших результатов.»

Таблица 2.3 – Модели формирования проектной группы (составлено автором)

Модель	Характеристика
Привлечение руководителей и/или специалистов к работе в проектной группе по совместительству с основными должностными функциями	Актуальна для проектов, ограниченных по времени и ресурсам. Руководитель проектной группы из числа штатных сотрудников, выполняющий при этом все свои функциональные обязанности по основной должности; ему предоставляется доступ к необходимой информации и полномочия по принятию окончательных решений в сфере планирования и координации использования ресурсов, требующихся для реализации проекта [17].
Классическая модель «Предприятие в предприятии»	Характерна при объемных проектах и необходимости совмещения проекта с основной деятельностью организации. Иерархия проектной группы имеет преимущество на время реализации проекта. Проект курируется непосредственным руководством организации, а участники проектной группы полностью или частично освобождаются от своих должностных функций [16].
Смешанные модели	Часто такая модель используется на предприятиях средних размеров. При этом, как правило, для руководства проектом подбирается опытный сотрудник (возможно – извне), и привлекаются специалисты из функциональных подразделений, по совместительству с основной работой. Также для реализации отдельных операций могут привлекаться специалисты извне. Всю ответственность несет руководитель проекта [43].

По нашему мнению, создание системы обратной связи в организации также является важным условием для обеспечения устойчивости и развития компании.

Показатели устойчивости компании, которые можно улучшить с помощью системы обратной связи:

1. Удовлетворенность клиентов: система обратной связи позволит узнать мнение клиентов о продукте, услуге или о работе компании в целом. Это позволит

улучшить качество продукта или услуги, и, как следствие, увеличить удовлетворенность клиентов.

2. Уровень лояльности клиентов: по результатам обратной связи можно оценить уровень лояльности клиентов к компании и ее продуктам. Это может помочь в работе над слабыми местами бренда и улучшении уровня доверия клиентов.

3. Эффективность коммуникации: система обратной связи позволяет индивидуально общаться с каждым клиентом и решать возникающие проблемы. Это поможет улучшить качество коммуникации с клиентом и повысить уровень доверия к компании.

4. Качество продукта: обратная связь позволяет получить отзывы клиентов о конкретном продукте. Это важно для улучшения качества продукта и создания более конкурентоспособного продукта на рынке.

5. Улучшение процессов: система обратной связи позволит выявить слабые места в процессах компании и улучшить их. Это может привести к сокращению расходов и повышению эффективности работы компании.

6. Уровень доверия: система обратной связи поможет повысить уровень доверия к компании и ее продуктам. Это может привести к наращиванию клиентской базы и увеличению прибыли компании.

Организация обратной связи в организации является важным условием для обеспечения устойчивости и развития компании. Обратная связь позволяет собирать информацию от сотрудников и клиентов о работе компании, ее продуктах, услугах, процессах и т.д.

Для организации обратной связи в компании необходимо проводить регулярные опросы сотрудников и клиентов, вести блоги и форумы на сайте, использовать социальные сети, организовывать встречи с представителями отделов, где используется интерактивное общение.

Кроме того, важно создать систему анализа и обработки полученной обратной связи, чтобы правильно оценивать ее и использовать в дальнейшей работе компании. Организация обратной связи в организации помогает снизить риски неудачных решений, повысить качество предоставляемых услуг и товаров, улучшить взаимодействие между сотрудниками и клиентами, а также повысить уровень удовлетворенности клиентов и устойчивость компании в целом.

Не менее важным инструментом «Бережливого менеджмента» является доска почета. Доска почета может быть использована для признания достижений и успехов сотрудников, которые способствуют устойчивости компании. На доске почета могут быть

различные категории, например, «Лучший сотрудник месяца», «Лучший проект года», «Сотрудник, который лучше всего придерживается ценностей компании» и т.д.

1. Уровень удовлетворенности сотрудников – доска почета может помочь улучшить атмосферу в коллективе, поднять уровень мотивации и стимулировать сотрудников к лучшим результатам.

2. Уменьшение текучести кадров – благодаря доске почета компания может создать положительный имидж и укрепить свою репутацию как работодателя. Это может привести к тому, что сотрудники будут оставаться в компании дольше.

3. Улучшение качества работы – на доске почета можно отмечать лучших сотрудников и их достижения. Это поможет другим сотрудникам узнавать о примерах успешной работы и стимулироваться к улучшению своих результатов.

4. Увеличение производительности – если сотрудники видят, что их работа ценится и оценивается, они могут стараться еще больше, чтобы попасть на доску почета. Это может привести к увеличению общей производительности компании.

5. Улучшение коммуникации – доска почета может стать местом, где сотрудники могут делиться своими идеями и опытом, общаться между собой и укреплять командный дух. Это может положительно сказаться на работе команды в целом.

Важно, при создании доски почета необходимо убедиться, что она будет прозрачной, справедливой и основанной на объективных критериях. Это поможет избежать возможных конфликтов и недовольства среди сотрудников.

Таким образом, модель управления человеческими ресурсами с позиции «бережливого менеджмента» базируется на активном вовлечении работников в управление, делегировании полномочий, создании эффективной внутренней коммуникации, постоянном улучшении бизнес-процессов и контроле над результатами.

Бережливый менеджмент позволяет повысить эффективность производства, улучшить качество продукции, сократить издержки и повысить удовлетворенность сотрудников.

3 Механизмы внедрения инструментов бережливого менеджмента для обеспечения устойчивости

3.1 Инструменты бережливого менеджмента в практике российских и зарубежных компаний для обеспечения устойчивого развития компании

Бережливый менеджмент, представляет собой одну из наиболее эффективных моделей менеджмента, направленную на рационализацию рабочего процесса путем устранения потерь и настройки бизнес-процессов в соответствии с резко меняющимися условиями. Потери в виде неиспользованных интеллектуальных и инновационных возможностей сотрудников приводят к дефектам, снижают производительность труда и увеличивают длительность цикла предоставления услуги, тем самым влияют на устойчивость компании в целом.

Эффективные инструменты Бережливого менеджмента применимы для любого направления деятельности организации с целью стабильного повышения конкурентоспособности в условиях изменяющегося рынка.

Проанализируем использование различных инструментов бережливого менеджмента в отечественных и зарубежных компаниях для обеспечения устойчивости.

Производитель потребительских товаров Procter & Gamble демонстрирует постоянный прогресс в достижении целей устойчивого развития одним из методов достижения целей может является то, что Компания успешно использует методы бережливого менеджмента, тем самым вовлекая персонал в процесс постоянного улучшения.

В P&G разработан инструмент, который называется «Business Sphere», который позволяет персоналу видеть данные по всем факторам производства, помогая лучше управлять бизнесом и повышая эффективность.

Procter & Gamble уделяет большое внимание своим сотрудникам и ценит их вклад в успех компании. Она считает, что ее сотрудники – это основная ценность компании.

Компания понимает, что для достижения своих целей и миссии необходимо иметь мотивированных, талантливых и высококвалифицированных сотрудников, поэтому старается уважать своих сотрудников и предоставлять им условия для личностного и профессионального развития.

P&G не только заботится о своих сотрудниках, но и стремится создавать культуру, основанную на ценностях, которые являются важными как для компании, так и для ее сотрудников. В целом, уважение своих служащих – это одно из ключевых принципов, на

которых строится корпоративная культура компании, а также успех и процветание P&G в целом.

Приведем часто цитируемые слова Ришара Дюпре, не требующие комментария: «Если нам оставят наши деньги, здания и марки, но заберут наших людей, компания рухнет. Но если поступят наоборот – заберут деньги, здания и марки, оставив людей, – то мы за 10 лет все восстановим».

Можно сказать, что благодаря такому походу производитель потребительских товаров Procter & Gamble установила несколько конкретных показателей в рамках устойчивого развития (Рисунок 3.1).

Рисунок 3.1 – Показатели УР Procter & Gamble [103]

Отечественным примером компании, успешно применяющей механизмы бережливого менеджмента, является завод полупроводниковых приборов (ЗПП).

АО «ЗПП» как любое предприятие ищет возможность развития, поэтому с 2013 года руководством компании было принято решение разработать «Положение о порядке подачи и реализации предложений по постоянному улучшению процессов». Данное Положение разработано с целью вовлечения работников предприятия в постоянные улучшения производственных и офисных процессов за счет устранения потерь и создания комфортных условий труда на рабочих местах.

Положение обязательно для работы во всех подразделениях АО «ЗПП». Так реализуется принцип вовлечения всего персонала предприятия от генерального директора до рабочего в процесс улучшения.

Для привлечения максимального количества сотрудников к процессу подачи предложений, предприятие предусматривает материальное поощрение за подачу и реализацию предложения. Сумма поощрения должна быть достаточной, чтобы стимулировать сотрудников на выявление проблем и разработку способов их решения, но при этом не должна быть слишком большой, чтобы не создавать значительной финансовой нагрузки на предприятие. Таким образом, предприятие стремится создать стимулирующую среду для творческой работы сотрудников и повысить их мотивацию к участию в процессе постоянного улучшения.

За период действия Положения на АО «ЗПП» было подано: 491 предложение (по 0,65 предложения от средней численности работников), из них принято 407 предложений, реализовано 315. Экономический эффект от внедренных предложений составил более 3000000 рублей [83].

По опыту внедрения системы подачи предложений по улучшениям на АО «ЗПП» можно сделать вывод, что:

1.Данный процесс предполагает понятные инструкции и обучение для сотрудников, чтобы они могли полностью понять, что от них требуется, и почему это важно для компании.

2. Процесс может положительно повлиять на экономический эффект компании, и эффект может быть кумулятивным. Внедрение идеи, которую предложил сотрудник, может привести к увеличению производительности, снижению издержек, улучшению качества продукции или другим преимуществам, что в конечном итоге приведет к повышению экономического эффекта.

3. Руководитель должен проявлять лидерские качества и становиться примером для своих сотрудников. Это поможет вдохновить сотрудников, показав им, что руководство искренне заинтересовано в их участии и они могут быть уверены в их поддержке и внимании.

4. Работники имеют ценный опыт и знания, необходимые для нахождения проблем и разработки правильных решений, что позволяет использовать этот ценный ресурс и повышать качество работы компании.

Таким образом, грамотное внедрение инструментов бережливого менеджмента может укрепить устойчивость компании.

ОАО «Заволжский моторный завод» столкнулось с проблемой снижения производственных показателей. Компанией было принято решение о внедрении в производство и управление новых методов и технологий, которые могут повысить уровень конкурентоспособности, снизить расходы, повысить производительность труда, что

позволит предприятию соответствовать мировым стандартам, а также повысит эффективность бизнеса в целом.

Начиная с 2011 года на ОАО «ЗМЗ» реализуется система предложений по улучшению. Предложения подаются производственным персоналом и направлены на повышение качества продукции и выполняемых работ, на повышение безопасности труда, на улучшение организации рабочего места и условий труда, на снижение затрат и повышение производительности труда. В 2011 году сформирован участок по реализации предложений по улучшениям. За весь период внедрения была подано 23376 таких предложений, из них внедрено 18747.

ОАО «Заволжский моторный завод» благодаря грамотному внедрению смогли улучшить следующие показатели (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Результаты внедрения системы предложений по улучшению в ОАО «ЗМЗ» составлено на основе данных источника [86].

дефектность на предприятии в течение года	уменьшилась на 70 %;
потери от брака в объеме произведенной продукции	уменьшились на 60 %;
остатки незавершенного производства	уменьшились на 46,4 %;
затраты на инструменты	уменьшились на 17,05 %;
средний суточный темп	увеличился на 10 %

Еще одним примером является американская компания, специализирующаяся в области авиастроения, авиакосмической техники, судостроения, автоматизации почтовых служб и аэропортовой логистики – Lockheed Martin Corporation, образована объединением компний Martin Marietta и Lockheed Corporation. Как и многие другие корпорации, Lockheed Martin уделяет большое внимание устойчивому развитию и выполняет некоторые социальные и экологические программы.

Lockheed Martin уделяет большое внимание социальной ответственности. Компания инвестирует в различные благотворительные проекты, такие как военно-ветеранские организации, программы научного образования и технические программы для молодежи.

Также Lockheed Martin Corporation использует инструменты, направленные на управление человеческим капиталом, с акцентом на следующие направления: корпоративная культура, система ценностей и стимулирование персонала.

В настоящее время Lockheed Martin создает и укрепляет общую культуру организации. Объединяющая корпоративная культура в организации повышает уверенность заказчиков в том, что в каждом подразделении Lockheed Martin будут

соблюдаться стандарты качества. Стоит сказать, что в Lockheed Martin разработали определённую систему стимулирования персонала, его эффективности, увязав производственную деятельность каждого сотрудника с соответствующими целями всей корпорации. В течение года автоматизированная система систематично собирает и обрабатывает данные по аттестации персонала. Их обрабатывают, затем накладывают на информацию о профессиональном развитии сотрудников.

Это позволяет Lockheed Martin решать кадровые вопросы, а именно находить перспективных сотрудников для управления и работы или выявлять таких, кому необходимо улучшить свою текущую работу. Lockheed Martin, пользуясь аналитическими выкладками, может просчитать, чем особенно дорожат сотрудники, и разработать модель, благодаря которой можно сократить текучесть кадров. Руководители же на ее основе могут найти стимулы для сотрудника, понять, стоит ли ему повышать заработную плату до уровня конкурентов, в случае перехода к конкуренту или принять решения в части повышения по должности или заработной плате [6].

Компания Lockheed Martin уделяет большое внимание развитию лидерства своих сотрудников. Она считает, что руководить необходимо только этически правильными действиями. Поэтому основными целями развития лидерства в компании являются достижение высоких результатов и создание культуры, которая поощряет здоровые этические отношения между сотрудниками. Компания также поощряет культурное и религиозное многообразие среди своих сотрудников. Она принимает решения, которые направлены как на защиту жизни и здоровья своих сотрудников, так и на реализацию «зеленых» технологий, что помогает сохранять окружающую среду и улучшать экологические условия. В целом, компания Lockheed Martin расценивает развитие лидерства как один из основных способов усовершенствования своей корпоративной культуры и управления человеческими ресурсами, что, в свою очередь, помогает ей достигать своих целей и миссии.

Тойота является одним из наиболее успешных примеров компании, уделяющей большое внимание развитию бережливого менеджмента. Компания стремится создать среду, в которой каждый сотрудник чувствует себя важным и ценным членом команды.

Одним из ключевых принципов философии Тойоты является "постоянное улучшение", которое ориентировано на постоянное совершенствование производственных процессов и выполнение задач на максимальном уровне качества. В рамках этой философии, каждый сотрудник призывается к постоянному улучшению своих навыков и профессионального роста.

Тойота также заботится о создании благоприятной рабочей среды, где сотрудники чувствуют себя комфортно и могут эффективно работать. Компания инвестирует в обучение и развитие своих сотрудников, предлагает возможность постоянного обучения, а также спонсирует программы обучения за границей.

Кроме того, Тойота активно привлекает своих сотрудников для участия в процессах улучшения бизнеса. В рамках программы «Совет сотрудников» (Employee Suggestions Scheme), сотрудники могут предлагать идеи и улучшения в процессах производства и управления, которые могут привести к повышению качества продукции или сокращению издержек. Тойота дает возможность каждому сотруднику оказать влияние на производственные процессы и участвовать в их улучшении.

В целом, подход Тойоты к вовлечению персонала является отличным примером того, как компания может создать благоприятное рабочее окружение, где каждый сотрудник чувствует себя уважаемым и ценным членом команды. Это позволяет компании привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников, которые могут дополнительно улучшить производственные процессы и способствовать постоянному росту бизнеса [2]. И разрабатывать новые направления для улучшения устойчивого развития, ставя высокие цели.

Например, для реализации программы «Экологические задачи Toyota к 2050 году» были определены следующие цели на среднесрочную перспективу до 2030 г. исходя из текущей ситуации Toyota и тенденций в обществе (Рисунок 3.2).

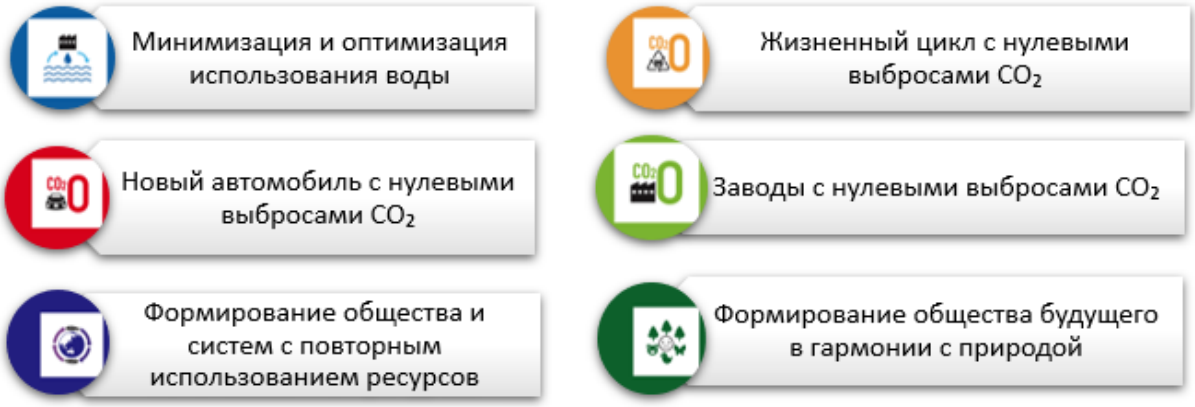

Рисунок 3.2 – Глобальные цели Toyota на среднесрочную перспективу до 2030 г. Составлено на основании данных источника: Toyota. Discover Toyota: Environment: Challenge 2050: Global midterm targets [105]

Важным в понимании роли использования инструментов бережливого менеджмента являются результаты исследований влияния вовлеченности на финансово-экономические показатели организации.

«Международная ассоциация Gallup провела немало исследований по данному показателю. Результатом одного из них оказалось, что ежегодно страна имеет финансовые потери в размере более 2% национального ВВП из-за неудовлетворительной вовлеченности работников» [11].

Еще одно исследование этого института выявило позитивное влияние вовлеченности персонала на основные экономические показатели деятельности компании. В исследовании приняли участие 49 928 бизнесов и подразделений компаний, 1,4 млн сотрудников, 49 отраслей в 34 странах. Было выявлено, что в компаниях с более вовлеченными сотрудниками на 22% выше прибыль; на 21% выше продуктивность; на 37% меньше прогулов; на 25% меньше текучесть кадров [13].

Компания Aon Hewitt провела исследование вовлеченности более чем в 500 компаниях по всему миру. На основе полученных данных был составлен рейтинг «Лучшие компании для работы» с точки зрения вовлечения сотрудников в деятельность компании. Анализ результатов показал, что в данных компаниях рост прибыли на 56% выше, а текучесть кадров на 30% ниже, чем в аналогичных [6]

Согласно тем же исследованиям в компаниях с высоким уровнем вовлеченности растет годовой объем продаж в расчете на сотрудника (+$ 27 000), годовая прибыль в расчете на сотрудника (+$ 3800), уровень удовлетворенности клиентов (+5–10%), прибыльность от работы с клиентами (+10–20%), конкурентные заявки на открытые вакансии (в 2 раза) и снижаются расходы на привлечение и удержание талантливых специалистов.

Проанализировав опыт применения инструментов бережливого менеджмента в российских и зарубежных компаниях для обеспечения устойчивого развития компании, можно сделать вывод о том, о инструменты бережливого менеджмента являются эффективными для обеспечения устойчивого развития компании как в России, так и в зарубежных странах.

При применении подхода бережливого менеджмента компании активно вовлекают своих сотрудников в оптимизацию процессов, снижение затрат и повышение качества продукции или услуг. Это позволяет повысить мотивацию персонала, улучшить внутренние бизнес-процессы и снизить издержки на производство.

Однако, для успешной реализации подхода бережливого менеджмента компания должна создать благоприятную корпоративную культуру, которая нацелена на сотрудничество и взаимодействие между сотрудниками, а также уделять должное внимание обучению и обратной связи.

Таким образом, можно сделать вывод, что инструменты бережливого менеджмент, являются эффективными для обеспечения устойчивого развития компании и при должном подходе могут быть успешно применены как в России, так и в других странах мира.

3.2 Механизмы обеспечения устойчивости ООО ТПК «САВА» на основе инструментов бережливого менеджмента

Проанализируем внедрение механизмов обеспечения устойчивости на основе инструментов бережливого менеджмента в Томской производственной компании «САВА».

ООО ТПК «САВА» была основана 4 апреля 2000 года. Специализируется на выпуске и реализации пищевой продукции из натурального растительного сырья Сибири, в основном Томской области и Алтайского края, – дикорастущих и садовых ягод, грибов, кедровых орехов, лекарственных трав. В настоящее время ООО ТПК «САВА» производит и поставляет на рынок продукты питания массового спроса, а также полуфабрикаты для предприятий пищевой промышленности.

ООО ТПК «САВА» расположен на базе тепличного комплекса «Кузовлевский» (г. Томск). Место расположения предприятия соответствует требованиям законодательства РФ, находится вне зон подтопления, скопления вредителей, влияния других производственных предприятий. Расположение корпусов по отношению к жилым массивам соответствует действующим санитарным нормам.

За время своего существования, сформирована материально-техническая база, отлажена работа производства, сформирована команда специалистов, организована заготовительная сеть по сбору дикоросов. Торговая политика компании направлена на максимальную поддержку своих партнеров. На сегодняшний день компания «САВА» осуществляет поставки в города Центральной части России, Сибири и Дальнего Востока, с компанией сотрудничают такие города как Москва, Новосибирск, Иркутск, Красноярск, Кемерово, Барнаул, Чита, Улан-Удэ и др. Налажено сотрудничество с предприятиями Центральной части России и Ближнего зарубежья, активно осваивается Дальнее зарубежье.

На сегодняшний день ООО ТПК «САВА» имеет несколько розничных магазинов, где реализует полезную продукцию, помимо этого сотрудничает с аптечными сетями, детскими лагерями, санаториями и другими специализированными заведениями.

Важным этапом в развитии Компании стала разработка новой рецептуры пищевых продуктов, обладающих лечебно-профилактическим действием, и в тоже время являющихся привычными для большинства людей. Так в 2003 году «САВА» совместно с Кемеровским технологическим институтом пищевой промышленности создали представили принципиально новый продукт – это натуральные соки и нектары из

дикорастущих ягод, обогащенные пектином (мощным природным абсорбентом). В дальнейшем продукция прошла клинические испытания на базе клиники ФГУН «Федеральный научный центр гигиены им. Ф.Ф. Эрисмана» Роспотребнадзора Российской Федерации. В результате были полностью подтверждены лечебно-профилактические свойства соков и нектаров, обогащенных пектином, и, соответственно получено гигиеническое заключение.

Нектары с пектином прошли государственную регистрацию, внесены в Реестр свидетельств о государственной регистрации и разрешены для производства, реализации и использования для диетического (профилактического) питания для категории населения, работающих во вредных условиях труда. Благодаря этому, компания «САВА» реализует нектары с пектином такому покупателю, как «Норильский никель».

Компания постоянно развивается и расширяет границы. В странах Евросоюза к натуральным продуктам предъявляются жесткие требования, однако продукция «САВА» успешно преодолела эту планку. Дополнительным подтверждением ее высокого качества и экологичности является биосертификат на кедровый орех и облепиху, который позволяет ввозить органическую продукцию ТПК «САВА» в страны Евросоюза. Он выдается немецкой независимой фирмой AbCert после всестороннего аудита.

В ООО ТПК «САВА» продукция экспортируется в разные страны. На рисунке представлено процентное соотношение экспортируемой продукции (Рисунок 3.4).

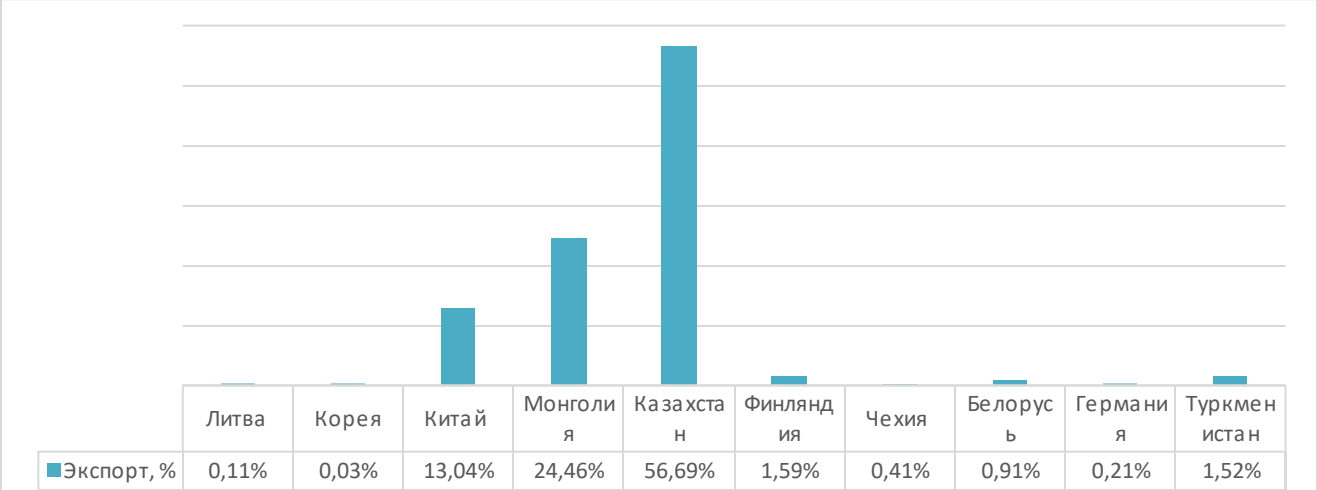

Рисунок 3.3 – Процентное соотношение экспортируемой продукции [65]

Компания «САВА» на данный момент является ведущим производителем, который глубоко перерабатывает дикоросы и садовые ягоды. Для улучшения процесса переработки было приобретено оборудование из Германии и Италии, а также была создана уникальная технология комплексной переработки облепихи. Компания «САВА» использует полученное сырье как для производства собственной продукции, так и поставляет его

другим предприятиям, работающим в фармацевтической, пищевой и косметической отраслях. Технология, которую разрабатывали немецкие специалисты в течение последних 8 лет, была впервые освоена на производстве компании «САВА».

Доминирующим направлением деятельности Общества в настоящее время является изготовление плодоовощной продукции – соки, нектары, джемы, конфитюры, повидло, кетчупы, соусы, томатная паста, и т. д., в том числе и продукты функционального и диетического питания на основе растительного сырья, продукты обработки кедра и облепихи (молоко, жмых, ядра, масло, мука).

ООО ТПК «САВА» находится в постоянном развитии, доказательством этому служит служат золотые медали и сертификаты многих российских выставок, а также высокое качество и отменный вкус товара.

Однако, несмотря на все вышеописанное устойчивость компании требует особого внимания.

Нами был проанализирован результат аудиторской проверки ООО ТПК «САВА» (Таблица 3.2), а именно три показателя финансовой устойчивости:

- Коэффициент автономии – это отношение суммы собственного капитала к общей сумме активов компании. Он показывает, какую часть общей стоимости активов компании обеспечивает ее собственный капитал. Чем выше этот коэффициент, тем меньше компания зависит от заемных средств, и тем более устойчивы ее финансы.
- Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами – это отношение суммы собственных оборотных средств к текущим активам компании. Он показывает, насколько компания обеспечена своими собственными оборотными средствами для покрытия текущих обязательств. Чем выше этот коэффициент, тем более устойчивы финансы компании в текущий момент времени.
- Коэффициент обеспеченности запасов – это отношение стоимости запасов к текущим обязательствам. Он показывает, насколько компания обеспечена своими запасами товаров для выполнения текущих обязательств. Чем выше этот коэффициент, тем более устойчивы финансы компании в отношении запасов товаров и товародвижения.
- Коэффициент покрытия инвестиций – это отношение чистой прибыли компании к сумме инвестиций в основные средства. Он показывает, насколько успешно инвестированы средства компании в основные средства и насколько эти инвестиции приносят доход. Чем выше этот коэффициент, тем более устойчивы финансы компании в отношении основных средств и эффективности их использования.

Таблица 3.2 Финансовая устойчивость ООО ТПК «САВА» [89]

Показатели	ООО ТПК «САВА», 2022 г.	Отраслевые показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
Коэффициент автономии	0,07	≤0,03	0,17	≥0,56
	Значение коэффициента хуже среднеотраслевого, не менее половины аналогичных предприятий имеют большую долю собственных средств в капитале. Дисбаланс в пользу заемных средств снижает финансовую устойчивость. Рекомендуем увеличить собственный капитал на 106972 тыс. руб., чтобы он составил 17% от общего капитала организации.			
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,02	≤-0,33	0,04	≥0,43
	Отрицательное значение коэффициента вызвано тем, что величина внеоборотных активов организации превышает собственный капитал. Соответственно, часть внеоборотных и все оборотные активы профинансированы за счет заемного капитала.			
Коэффициент обеспеченности запасов	-0,04	≤-0,51	0,06	≥0,78
	Коэффициент обеспеченности запасов показывает степень покрытия имеющихся у организации материально-производственных запасов собственными средствами. Как и в случае с коэффициентом обеспеченности собственными оборотными средствами, отрицательное значение обусловлено тем, что внеоборотные активы больше собственного капитала.			
Коэффициент покрытия инвестиций	0,14	≤0,15	0,49	≥0,79
	Малая доля собственного и долгосрочного заемного капитала обусловили значение коэффициента покрытия инвестиций значительно хуже среднего по отрасли.			

По данным аудиторской проверки «финансовое состояние ООО ТПК «САВА» имеет менее устойчивое финансовое состояние, чем большинство других средних предприятий из этой отрасли.

Анализ финансовых показателей позволяет сделать вывод о том, что компании необходимо применять инструменты, которые могут улучшить ее финансовое положение и устойчивость компании в целом.

В рамках поиска механизмов способных повлиять на финансовую устойчивость мы проанализировали процессную архитектуру организации.

Модель процессов и видов деятельности ООО ТПК «САВА» приведена на рисунке (Рисунок 3.4).

Рисунок 3.4 – Процессная архитектура организации

В ООО ТПК «САВА»

- идентификация процессов и их применение во всей организации;
- определение последовательности и взаимодействия этих процессов;
- определение критериев и методов, необходимых для обеспечения результативности, для поддержки этих процессов и их мониторинга;
- наличие ресурсов и информации для обеспечения проведения и мониторинга этих процессов;
- проведение мониторинга, измерения и анализа этих процессов;
- осуществление действий, необходимых для достижения запланированных результатов и постоянного совершенствования этих процессов [1].

В процессной архитектуре ООО ТПК «САВА» выделены четыре группы процессов:

1. Процессы управленческой деятельности руководства. Группа процессов отвечает за управление организацией в целом, включая планирование, оценку рисков и принятие решений.

2. Процессы жизненного цикла. К данной группе относится совокупность процессов, которые отражают стадии развития конечного продукт.

3. Обслуживающие процессы. Группа процессов обеспечивает поддерживающие функции, необходимые для бесперебойной работы бизнес-процессов.

4. Процессы измерения, анализа и улучшения. Данная группа отвечает за постоянное совершенствование методов и процессов работы организации, чтобы повышать ее эффективность и конкурентоспособность.

Рассмотрим группу процессов «Анализ, измерения и улучшения», усовершенствовав которую можно помочь снизить издержки компании, улучшить ее продуктивность и конкурентоспособность на рынке и повысить устойчивость компании, а именно процесс «Улучшения».

Процесс «Улучшения» в рамках бережливого менеджмента является ключевым элементом для повышения эффективности бизнеса, снижения издержек и улучшения финансовых показателей компании.

В рамках этого процесса происходит непрерывный анализ текущих бизнес-процессов, выявление и устранение неэффективных или излишних операций, а также поиск новых путей оптимизации, которые могут помочь снизить затраты и увеличить производительность.

Внедрение процесса улучшения в компанию с помощью бережливого менеджмента позволяет сократить время выполнения операций, повысить качество продукции или услуг, устранить неэффективные затраты на производство и транспортировку, а также сократить ненужные запасы.

Кроме того, бережливый менеджмент также подразумевает участие всех работников компании, которые могут быть привлечены к процессу улучшения, что позволяет внести новые идеи и взгляды на оптимизацию процессов.

Таким образом, внедрение процесса улучшения в рамках бережливого менеджмента может привести к значительному снижению издержек компании, улучшению качества продукции, сокращению времени производства и транспортировки, что в свою очередь положительно отразится на финансовых показателях компании и повысит ее устойчивость.

Повышение результативности СМБПП ООО ТПК «САВА» достигается посредством использования Политики в области качества и обеспечения безопасности пищевой продукции, целей в области качества и обеспечения безопасности пищевой продукции, результатов внутренних и внешних аудитов, анализа со стороны руководства, анализа данных, разработки и выполнения корректирующих и предупреждающих действий [2].

Одним из принципов в ООО ТПК «САВА» при реализации Политики в области качества лежит принцип постоянного совершенствования. Данный принцип позволяет управлять улучшениями через непрерывное совершенствование всех процессов производства на уровне рабочего места, участка, цеха, подразделения и Компании в целом.

В компании САВА одним из инструментов бережливого менеджмента, который функционирует в настоящее время, является система подачи предложения по улучшению (далее – ППУ).

Цель системы подачи предложений по улучшениям – непрерывное совершенствование процесса производства за счет выполнения мероприятий по устранению потерь (перепроизводство, ожидание, лишняя транспортировка, излишняя обработка, избыток запасов, лишние движения, дефекты), повышение качества (товаров, услуг, развития сотрудников), снижение издержек и рост объемов производства; использование интеллектуального потенциала работников и их вовлечение в процессы улучшений.

Предложение по улучшению в ООО ТПК «САВА» – это предложение, оформленное в письменном виде, направленное на совершенствование процессов в организации, улучшение какой-либо операции, технологии, повышение уровня организации труда.

Составим матрицу ответственности процесса (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Матрица ответственности ППУ (составлено автором)

	Генеральный директор	Сотрудники подразделений	Члены комиссии	Менеджер развития ПС	Начальник ПЭО	Ком.директор/ Зам. ГД по промпереработ
Подача ППУ		И		О		
Рассмотрение ППУ			И			
Расчёт экономического эффекта			О		И	В
Согласование и утверждение ППУ	В		О/И	И		
Назначение и выплата вознаграждения	В		О/И	И		
Реализация ППУ	В	И	О	И	О/И	О/И

В – владелец процесса; О – ответственный; И – исполнитель.

Матрица ответственности является одним из способов анализа процесса и позволяет определить роли и ответственность его участников. Это планирование и контроль задач и функций, необходимых для достижения цели проекта.

Матрица ответственности позволяет лучше понимать процесс и его компоненты, а также помогает координировать работу между участниками процесса

Рассмотрим этапы выполнения процесса (Рисунок 3.5.).

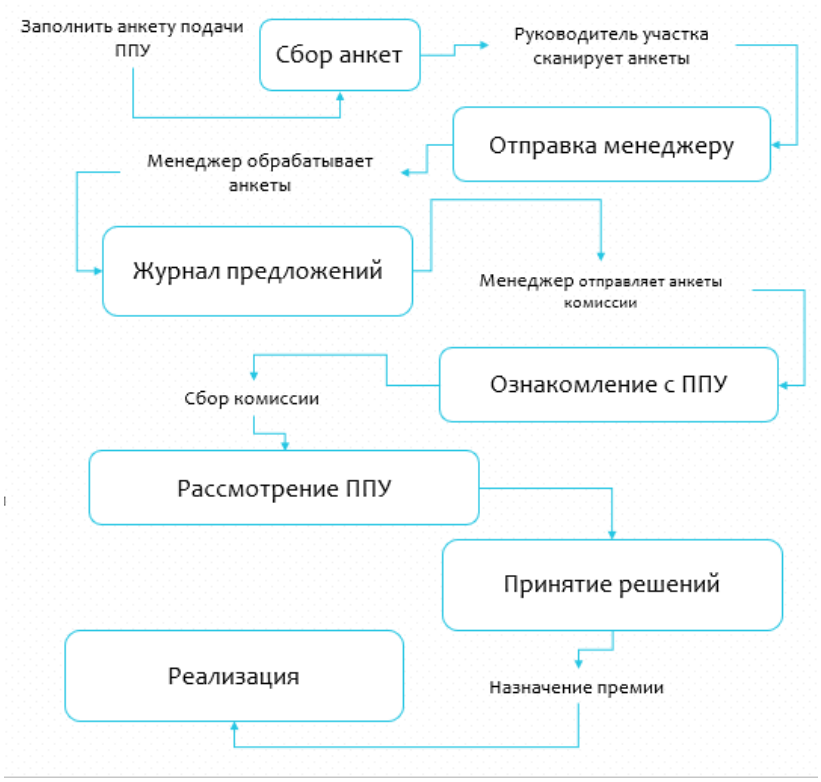

Рисунок 3.5 – Этапы процесса ППУ (составлено автором)

Для внесения предложений по улучшениям сотрудники предприятии должны заполнить анкету подачи ППУ. Руководитель участка отправляет анкеты менеджеру. Один раз в месяц менеджер развития производственных систем собирает комиссию по оценке ППУ, за три дня до этого отправив полученные анкеты на ознакомление. На совещании Комиссия рассматривает поданные предложения по улучшению, проводит их анализ по критериям оценки ППУ, принимает итоговое решение по рассмотренным ППУ, назначает сумму выплат вознаграждения. Расчет экономического эффекта производится после рассмотрения и оценки ППУ. Для каждого утвержденного предложения по улучшению разрабатывается детальный план мероприятий. Далее утвержденный план мероприятий направляется в подразделения на реализацию в установленные сроки.

Для качественного анализа процесса мною были рассмотрены следующие показатели:

1. Количество предложений по улучшению. Этот показатель отражает активность сотрудников внутри компании и может служить примерным показателем уровня участия в жизни компании.

Каждый месяц менеджер развития производственных систем обрабатывает примерно 10 предложений по улучшениям. Стоит отметить, что статистика обработанных анкет не ведется, поэтому о количестве принятых ППУ можно судить лишь по количеству отсканированных анкет в папке (Рисунок 3.6).

Рисунок 3.6 – Поданные анкеты ППУ

2. Распределение предложений по категориям. Распределение позволяет определить, в каких областях компании необходимы дополнительные усилия.

В настоящее время в организации поданные анкеты не фильтруются по категориям.

3. Количество приятых решений по улучшению. Этот показатель отражает эффективность работы компании в разрезе улучшений. Из статистики, представленной на рисунке (Рисунок 3.7) видно, что интерес у сотрудников к системе ППУ присутствует и большая часть предложений принимается организацией.

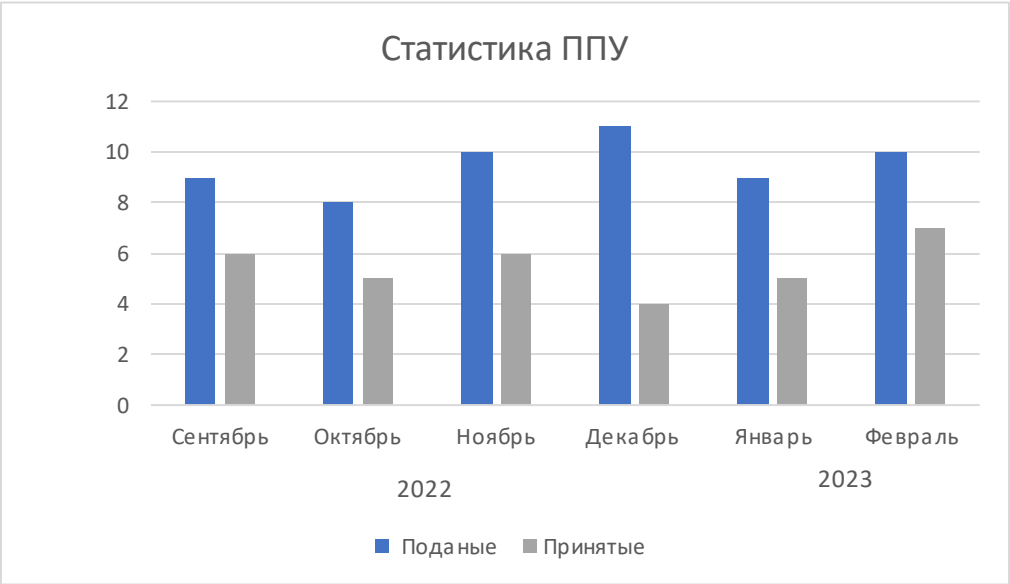

Рисунок 3.7 – Статистика ППУ (составлено автором)

Из статистики видно, что интерес у сотрудников к системе ППУ присутствует и большая часть предложений принимается организацией.

4. Срок реализации предложений.

После утверждения итогового протокола Генеральным директором, ответственный за исполнение в 7-ми дневный срок разрабатывает детальный план мероприятий по каждому ППУ.

Разработанный и согласованный план мероприятий утверждается Генеральным директором.

После реализации предложений по улучшению фиксируется текущее состояние произведенных изменений.

5. Стоимость реализации предложений. Экономический эффект предложения по улучшению рассчитывается начальником планово-экономического отдела в 3-х дневный срок.

Согласовывается экономический эффект с непосредственным руководителем участка, цеха, подразделения, в котором будут производиться изменения. Согласование экономического эффекта осуществляется в 2-х дневный срок.

6. Отзывы сотрудников о процессе улучшения. Этот показатель служит хорошим индикатором эффективности работы процесса в рамках корпоративной культуры и климата.

Система обратной связи не разработана, но ежеквартально члены комиссии по оценке ППУ определяют лучшее предложение по улучшению – информация об авторе (соавторе), фотография, содержание предложения размещаются на информационных стендах Предприятия.

Предложения по улучшениям должны быть внесены после выявления потребности в улучшениях, в изменении устаревших систем или в установлении новых стратегических направлений, влияющих на производительность труда и повышающих доходы Предприятия в целом. Все ППУ должны соответствовать внутренним стандартам предприятия, инструкциям, положениям, нормативной документации в области охраны труда и безопасности пищевой продукции [3].

Улучшение результативности процессов является необходимым и обязательным условием работы общества. Поэтому мной предлагается автоматизировать и таким образом сделать процесс подачи и обработки ППУ более эффективным и прозрачным.

Для этого можно использовать специальные программные инструменты, которые позволяют собирать и систематизировать идеи и предложения от сотрудников компании, проводить их оценку и оптимизировать процесс утверждений улучшений.

Одним из таких инструментов может служить интерактивная платформа для сбора идей и предложений. Сотрудники компании могут отправлять свои предложения через веб-форму, мобильное приложение или другой удобный канал связи.

В случае автоматизации процесса, этапы процесса будут выглядеть следующим образом (Рисунок 3.8).

Рисунок 3.8. – Рекомендованный алгоритм организации процесса после внедрения интерактивной платформы (составлено автором)

Для сбора предложений по улучшениям мною была разработана Google Форма и дизайн стенда в Приложение В.

В форме можно указать инновационные идеи, текущие проблемные ситуации, возможные идеи решения этих проблем, оценку степени важности и приоритетности предложения, а также дополнительные комментарии. После сбора предложений, ответы на форму могут быть выгружены в Google Таблицу, которая будет служить хранилищем всех предложений и данных об анализе результатов.

С помощью Google Форма можно быстро и эффективно собирать предложения, кроме того, увеличивать число сотрудников, участвующих в жизни компании, что ведет к повышению социального и профессионального уровня, а также способствует развитию лояльности и росту мотивации на работе.

Таким образом, благодаря интерактивной платформе можно будет сократить время подачи анкеты, а также расширить возможности подачи ППУ, например приложить фото или схему улучшения.

По нашим расчетам благодаря электронной анкете сократится время сбора и обработки одной анкеты на 25 минут, что позволит высвободить время работы менеджера и увеличить эффективное время работы на 5%. Также высвобождается рабочее время и у руководителей участков, благодаря тому что не нужно больше осуществлять сбор, сканирование и отправку анкет. Данная процедура занимала 9 минут в пересчете на одну анкету. Эффективное рабочее время руководителя участка увеличится на 1.85%.

В результате введения электронной анкеты мы прогнозируем увеличение количества поступающих заявлений от работников на 60-100%. Это говорит о том, что работники начинают сильнее ощущать свою важность нахождения в коллективе и причастность к общему делу компании, это положительно влияет на следующие показатели:

– Инновационные: автоматизация процесса подачи предложений по улучшениям позволяет максимально использовать инновационный потенциал компании, выявлять новые идеи и определять, какие из них могут быть реализованы.

– Организационные: автоматизация процесса позволяет ускорить и упростить процессы подачи предложений, что в свою очередь может повысить эффективность компании.

– Социальные: автоматизация процесса подачи предложений даёт возможность всем сотрудникам компании высказать свои идеи и участвовать в процессе разработки и реализации улучшений, что демократизирует принятие решений и укрепляет внутреннюю культуру инноваций.

– Маркетинговые: автоматизация процесса подачи предложений помогает компании быстрее реагировать на изменения внешней среды и предоставляет возможность внедрять новые идеи и улучшения быстро и эффективно, что, в свою очередь, повышает конкурентоспособность компании.

С помощью веб-формы будет значительно проще вести статистику таких показателей как: количество ППУ; категории ППУ; количество принятых ППУ; срок реализации ППУ.

Автоматизация процесса подачи предложений по улучшению позволит увеличить эффективность и скорость принятия решений в компании. Это, в свою очередь, позволит быстрее реагировать на изменения на рынке и сокращать время реализации новых идей.

Кроме того, автоматизация процесса подачи предложений способствует доступности и демократичности принятия решений. Все сотрудники имеют возможность поделиться своими идеями и предложениями, что соответствует принципам корпоративной социальной ответственности и повышает уровень участия сотрудников в жизни компании.

Автоматизация процесса подачи предложений по улучшению способствует

повышению устойчивости компании, укрепляя внутреннюю культуру инноваций и готовность к изменениям. Благодаря удобной системе подачи и ее прозрачности может значительно увеличиться количество новых идей и инноваций, что позволит быть более гибкими и конкурентоспособными на рынке.

Таким образом, система подачи предложений по улучшению, как инструмент бережливого менеджмента, может привести к уменьшению издержек, повышению производительности и конкурентоспособности, что сказывается на улучшении финансовой устойчивости компании.

На основе предложенного механизма внедрения инструментов бережливого менеджмента можно сделать вывод, что этот подход может положительно сказаться на разных аспектах устойчивого развития компании, таких как экономические, социальные и экологические показатели.

Механизм внедрения инструментов бережливого менеджмента даёт возможность оптимизировать процессы производства и бизнес-процессы, снизить затраты, повысить эффективность использования ресурсов и улучшить качество продукции или услуг.

При этом внедрение инструментов бережливого менеджмента также позволяет решать социальные проблемы, такие как повышение мотивации сотрудников, улучшение рабочих условий и вовлечение промышленных районов в процессы устойчивого развития.

Кроме того, бережливый подход способствует уменьшению негативного влияния компаний на окружающую среду и решению экологических проблем, что может улучшить имидж компании и обеспечить её устойчивое развитие в будущем.

Таким образом, дальнейшее внедрение в организацию инструментов бережливого менеджмента, выделенных выше, действительно может привести к высоким результатам во всех аспектах устойчивого развития компании.

Заключение

Сегодняшняя высокая конкуренция на рынке заставляет организации бороться не только за привлечение клиентов, но и за своё выживание. В связи с этим, компании ищут новые методы и инструменты, которые позволят им уменьшить издержки и стать более устойчивыми. Внедрение таких инструментов становится необходимым шагом для повышения эффективности и конкурентоспособности компании. Важно осознавать, что поддержание стабильности производства и высокой устойчивости являются гарантией успешной работы компании в долгосрочной перспективе.

На наш взгляд добиться высоких результатов деятельности на рынке и обеспечить устойчивость организации можно путем правильного внедрения механизмов бережливого менеджмента, которые позволят существенно снизить издержки производства и повысить эффективность работы компании.

Бережливый менеджмент подразумевает новую концепцию управления персоналом на предприятии, которая направлена на повышение полномочий и ответственности сотрудников, а также на увеличение взаимодействия между руководством и подчиненными. Она основывается на идеях бережливого производства и Lean-концепции, которые уделяют внимание максимальному использованию ресурсов и минимизации потерь, оптимизации бизнес-процессов и повышению качества продукции или услуг.

Именно поэтому в работе было проведено исследование возможностей внедрения механизмов бережливого менеджмента, для обеспечения устойчивости производственной компании.

Ключевой идеей «бережливого менеджмента» является вовлечение всех сотрудников, включая руководство, в управление бизнес-процессами, что создает команду единомышленников. Кроме того, данная концепция бережливого менеджмента основывается на делегировании полномочий, что позволяет усилить сотрудничество, принимать решения на местах, а также повысить мотивацию персонала.

В рамках исследования были проведены важные теоретические и практические исследования в области устойчивого развития компаний, а также бережливого менеджмента. Были вычленены ключевые показатели устойчивости компании, установлена их связь с бережливым менеджментом, а также представлена модель управления организации с позиции бережливого менеджмента.

Автором выделены следующие инструменты бережливого менеджмента:

- Система предложений по улучшению
- Лидерство снизу вверх
- Групповые обсуждения

- Проектные группы
- Обратная связь
- Доска почета

Выделенные инструменты бережливого менеджмента — это ключевые методы, которые используются для внедрения бережливых практик в организацию и обеспечивают устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

Был проанализирован опыт использования инструментов бережливого менеджмента в отечественных и зарубежных компаниях. На основе полученных результатов также были обоснованы рекомендации по оптимизации механизмов обеспечения устойчивости производственной компании на основе инструментов бережливого менеджмента.

Объектом для разработки рекомендаций по формированию механизмов обеспечения устойчивости компании на основе бережливого менеджмента была выбрана производственная компания ООО ТПК «САВА».

В ходе исследования был проведен анализ процессной архитектуры ООО ТПК «САВА», изучены основные формы документов, проанализирована финансовая устойчивость компании, помимо этого было проведено интервьюирование с менеджером развития производственных систем, на основании которых и был проведен анализ процесса.

По результатам анализа процесса нами разработаны и обоснованны механизмы внедрения инструментов бережливого менеджмента. А именно автоматизировать систему подачи предложений по улучшению с помощью Google Формы.

Автоматизированная система подачи предложений по улучшению с помощью Google Формы является эффективным механизмом внедрения инструментов бережливого менеджмента в производственной компании. Расширение использования современных технологий позволяет повысить качество и эффективность работы компании.

Система Google Формы позволяет создавать опросы, анкеты и формы обратной связи для сотрудников компании. В данном случае, подача предложений по улучшению производственного процесса осуществляется через создание формы обратной связи с соответствующими полями для описания предложения. Такой подход не только упрощает процесс подачи предложения, но также позволяет сотрудникам компании более точно описывать свои идеи и делиться ими с другими сотрудниками.

Автоматизация системы также позволяет обеспечить быстрое и эффективное рассмотрение предложений, их классификацию и анализ, что обеспечит более точную оценку потенциальной пользы от внедрения этих предложений. При этом, процесс

обработки и анализа предложений становится более прозрачным, что улучшает уровень доверия сотрудников и их эффективность в работе.

Реализация данного механизма внедрения инструментов бережливого менеджмента позволит улучшить производительность и качество работы, что повысит уровень обслуживания клиентов и сократит время производственного цикла. Это в свою очередь приводит к сокращению издержек и увеличению прибыли компании.

В результате исследования, сделан вывод, что такой подход позволяет повысить производительность и качество работы, улучшить уровень обслуживания клиентов и сократить время производственного цикла, что в свою очередь приводит к устойчивому развитию бизнеса повышению прибыли.

Работа имеет практическую значимость для руководителей организаций и специалистов по управлению, которые занимаются внедрением систем бережливого производства и устойчивого развития в своих компаниях. Рекомендации, разработанные в ходе исследования, могут быть использованы для создания эффективной системы бережливого менеджмента, которая обеспечит устойчивость компании в современных условиях.

Таким образом, научная работа подтвердила гипотезу о том, что оптимизация механизмов бережливого менеджмента обеспечит устойчивости компании. Исследование показало, что инструменты бережливого менеджмента имеют потенциал для повышения производительности и качества продукции, снижения издержек и улучшения условий работы персонала. Введение бережливых методов и культуры может стать ключевым фактором в достижении устойчивого развития компании в современных условиях. Рекомендации, разработанные в рамках работы, могут быть использованы руководством компаний для оптимизации механизмов бережливого менеджмента и достижения устойчивости.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алымова О. С. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2019. – №15. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-faktor-uspeha-kompanii (дата обращения: 24.04.2023

2. Ахметдинова О. А. Тагирова Э.И., Лунёва А.А. Философия компании Тойота как идеальная система мотивации сотрудников // Материалы XII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». URL: https://scienceforum.ru/2020/article/2018020675 (дата обращения: 05.03.2023).

3. Ахметова И. А. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: Монография. Книга 27 / И.А. Ахметова, А.Г. Баширова, М.М. Брутян [и др.] // Под общ. ред. С.С. Чернова. Новосибирск: Издательство ЦРНС, – 2015. – 216.

4. Бетилгириев М. А., Дацаева Р.Ш. Концептуальные подходы обеспечения устойчивого развития предприятия как хозяйствующего субъекта экономики региона // Управление экономическими системами: [электронный научный журнал]. URL: http://uecs.ru/uecs-37-372012/item/982-2012-01-26-08-56-08

5. Борзаков Д. В. Эволюция руководств и стандартов global reporting initiative по отчетности в области устойчивого развития // РСЭУ. – 2022. – №1 (56). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-rukovodstv-i-standartov-global-reporting-initiative-po-otchetnosti-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya (дата обращения: 01.05.2023).

6. Бражникова Н. Б., Друшляков С. С., Кокуйцева Т. В. Зарубежный опыт управления человеческим капиталом на предприятиях высокотехнологичных отраслей промышленности // Проблемы экономики и юридической практики. – 2015. – №4. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24002396 (дата обращения: 05.03.2023).

7. Бурнашева, Э. П. Основы бережливого производства / Э. П. Бурнашева. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург: Лань, 2023. – 76 с. – ISBN 978-5-507-45505-8. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/271253 (дата обращения: 17.12.2022).

8. Васильева Г. Н., Плетнева Т. В., Борнякова Е. В. Применение бережливых технологий управления образовательным процессом в условиях эпидемиологической неопределенности // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2021. – №2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-berezhlivyh-tehnologiy-

upravleniya-obrazovatelnym-protsessom-v-usloviyah-epidemiologicheskoy-neopredelennosti (дата обращения: 14.02.2023).

9. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс] / О. Ведерникова – эксперт журнала «Кадровик» // HR-Portal. – [Б. м.], 2023. – URL: https://hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechennost-personala-v-rabotu (дата обращения: 16.02.2023).

10. Вильчинская М. А., Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности деятельности компании/ Волохова С. Г., Волохова Е. А., Наконечных В. Н. // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. – 2022. – №3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-kompanii (дата обращения: 12.05.2023).

11. Вильчинская М. А., Волохова С. Г., Волохова Е. А., Наконечных В. Н. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности деятельности компании // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. – 2022. – №3. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49534444 (дата обращения: 14.02.2023).

12. Власова Н.С., Корнияш В.С Назначение и виды нефинансовой отчетности // Вестник Академии знаний. – 2021. – №5 (46). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/naznachenie-i-vidy-nefinansovoy-otchetnosti (дата обращения: 20.03.2023).

13. Влечение к работе (в «Росатоме» стартует очередное исследование вовлеченности персонала) // Управление производством 02.2013. – URL: https://uppro.ru/library/personnel_management/workforce_strategy/vovlechennost-rosatoma/ (дата обращения 15.05.2022).

14. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании в кризис // Корпоративный менеджмент: сайт. URL: https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml (дата обращения 15.05.2022).

15. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании – М.: Альпина Бизнес Букс, – 2005;

16. Гладышева А. В., Чепурова И. Ф., Швецова О. А. Особенности формирования проектной группы в организации // Экономический журнал. – 2019. – №3 (55). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-proektnoy-gruppy-v-organizatsii (дата обращения: 28.04.2023).

17. Гнедых В.А. Что такое корпоративная система управления проектами и зачем она нужна компании // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 4–4 (48). – С. 57–61.

18. Гращенкова Н. В. Проблемы взаимодействия и интеграции системы менеджмента качества и системы менеджмента бережливого производства в рамках системы управления предприятия // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2017. – №2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vzaimodeystviya-i-integratsii-sistemy-menedzhmenta-kachestva-i-sistemy-menedzhmenta-berezhlivogo-proizvodstva-v-ramkah (дата обращения: 15.01.2023).

19. Гребенщикова А. Д., Конышева Е. В. Бережливое производство как метод повышения эффективности работы предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – №7 (65). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-proizvodstvo-kak-metod-povysheniya-effektivnosti-raboty-predpriyatiya (дата обращения: 16.03.2023).

20. Громова Н.В. Вовлеченность персонала - основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний. Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018; – № 5. – С. 103-115. https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-6-103-115 (дата обращения: 12.01.2023).

21. Гусельникова О.Ю. От бережливого производства к бережливому государству: эволюция представлений о бережливом управлении // Инновации и инвестиции. – 2022. – №8. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43025467 (дата обращения: 10.04.2023).

22. Декер Ч. Л. 99 секретов успеха P&G. – М., – 2006. – 306 с.

23. Докукина, А. А. Методы и инструменты устойчивого развития предприятий / А. А. Докукина, Е. К. Пухова // – 2014. – № 2(10). – С. 77-82. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=txfbnd (дата обращения: 10.12.2022).

24. Дробот Е. В., Макаров И. Н., Почепаев И. А. Как компании могут использовать человеческие ресурсы для достижения целей устойчивого развития // Лидерство и менеджмент. – 2021. – №1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kak-kompanii-mogut-ispolzovat-chelovecheskie-resursy-dlya-dostizheniya-tseley-ustoychivogo-razvitiya (дата обращения: 24.04.2023).

25. Евдокимова, А.В. Превентивное антикризисное управление: цели, задачи, особенности // Стратегии бизнеса. – 2015. – №2 (10). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/preventivnoe-antikrizisnoe-upravlenie-tseli-zadachi- osobennosti (дата обращения: 21.02.2023).

26. Ерлыгина Е. Г., Штебнер С. В. Экологическая устойчивость в концепции устойчивого развития // Бюллетень науки и практики. – 2022. – №6. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskaya- ustoychivost-v-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya (дата обращения: 10.04.2023).

27. Жалнова М. Н. Анализ финансовой устойчивости организации // Научное обозрение. – 2022. – №2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovoy-ustoychivosti-organizatsii-1 (дата обращения: 17.03.2023).

28. Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 320 с.

29. Завьялов М.В. Методический подход к оценке уровня готовности систем корпоративного управления к реализации целей устойчивого развития // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 10. – С. 254–260. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44276406 (дата обращения: 03.02.2023).

30. Зайцева Т. Е. Модель управления человеческими ресурсами организации // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2007. – №2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-organizatsii (дата обращения: 27.04.2023).

31. Згуровский М.З., Гвишиани А.Д. Глобальное моделирование процессов устойчивого развития в контексте качества и безопасности жизни людей. – К.: Политехника, 2008. – 351 с

32. Золотова Л.В., Конюченко О.Н., Уманский С.С. Бережливое производство: содержание понятия // ЕГИ. – 2022. – №40 (2). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-proizvodstvo-soderzhanie-ponyatiya (дата обращения: 17.02.2023).

33. Золотухин Д.В. Теоретические основы понятия «устойчивое развитие» с позиции фирмы // Инновации и инвестиции. – 2022. – №9. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-ponyatiya-ustoychivoe-razvitie-s-pozitsii-firmy (дата обращения: 06.04.2023).

34. Измайлова М. А. Устойчивое развитие как новая составляющая корпоративной социальной ответственности // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2021. – №2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-kak-novaya-sostavlyayuschaya-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti (дата обращения: 11.04.2023).

35. Каз Е.М., Краковецкая И.В., Нехода Е.В., Редчикова Н.А. К14 Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие / науч. ред. Е.В. Нехода. – Томск: Издательство Томского государственного университета, 2020. – 214 с

36. Кайдзен – Непрерывное улучшение [Электронный ресурс] / Деловой портал «Управление производством». – Электронные данные. – М., 2020. – URL: http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kaizen-sistema.html (дата обращения 10.03.2023).

37. Карамушко Г. В., Маськова Н. Г. Управление персоналом на основе формирования компетентностной модели в сфере бережливого производства // Новые технологии. – 2021. – №2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-na-osnove-formirovaniya-kompetentnostnoy-modeli-v-sfere-berezhlivogo-proizvodstva (дата обращения: 01.02.2023).

38. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009.

39. Катунина, И. В. Управление человеческими ресурсами в ориентированной на развитие организации: организационно-институциональный аспект: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Катунина И. В. – Омск, 2010. - 372 с.

40. Козловский, В.А. Обеспечение устойчивого социально-экономического развития региона / В.А. Козловский // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 12. – С. 131-137.

41. Колосова, Т.В. Обеспечение устойчивого развития предприятия на основе повышения его инновационного потенциала: автореф. дис…д-ра экон. наук: 08.00.05. / Т.В. Колосова – Нижний Новгород, 2011. – 44 с. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-innovatsionnoy-deyatelnosti-naukoemkih-i-vysokotehnologichnyh-predpriyatiy-raketno-kosmicheskoy-promyshlennosti.pdf (дата обращения: 22.01.2023)

42. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. – 2014. – №9. – С 74- 84

43. Кононенко И.В., Харазий А.В. Разработка метода анализа информации для выбора оптимальной методологии управления проектом // ВосточноЕвропейский журнал передовых технологий. – 2012. – Т. 1. – № 13 (55). – С. 4–7.

44. Коротков, Э.М. Антикризисное управление + допматериалы в ЭБС : учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 406 с. — URL: https://urait.ru/bcode/431741 (дата обращения: 20.01.2023).

45. Корпоративная социальная ответственность: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / [Эскиндаров М. А. и др.] ; под ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова ; [ФГБОУ ВПО "Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации"]. – Москва: КноРус, 2016. – 316 с.

46. Кривчанская, А.В. Сравнительный анализ подходов к определениям понятий "устойчивость" и "устойчивое развитие организации" // Стратегии бизнеса. – 2019. – №3 (59) – С.26-31. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-podhodov-k-opredeleniyam-ponyatiy-ustoychivost-i-ustoychivoe-razvitie-organizatsii (дата обращения: 21.01.2023).

47. Кузнецов, С.В. Факторы и инструменты оценки уровня устойчивого развития промышленного предприятия: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / С.В. Кузнецов. – Екатеринбург, 2019. – 27 с. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/80633/1/urfu2131.pdf (дата обращения: 20.01.2023).

48. Кутовая А. С. Анализ подходов к определению понятия «Устойчивое развитие предприятия» // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2012. – №5 (44). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-podhodov-k-opredeleniyu-ponyatiya-ustoychivoe-razvitie-predpriyatiya (дата обращения: 11.01.2023).

49. Ланская Д.В., Кузнецова К.А. Инструментарий решения проблем повышения конкурентоспособности на предприятии в условиях внедрения бережливого производства и цифровых трансформаций // Вестник Академии знаний. – 2021. – №2 (43). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-resheniya-problem-povysheniya-konkurentosposobnosti-na-predpriyatii-v-usloviyah-vnedreniya-berezhlivogo-proizvodstva (дата обращения: 16.02.2023).

50. Ли Цзыхао Взаимодействие бизнеса и государства как основа устойчивого развития региона // Столыпинский вестник. 2022. – №8. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-biznesa-i-gosudarstva-kak-osnova-ustoychivogo-razvitiya-regiona (дата обращения: 06.01.2023).

51. Лихачева Л.Б., Шевцова Н.В. Разработка показателей для оценки работы системы подачи предложений по улучшениям от сотрудников // Вестник ВГУИТ. – 2016. – №1 (67). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-pokazateley-dlya-otsenki-raboty-sistemy-podachi-predlozheniy-po-uluchsheniyam-ot-sotrudnikov (дата обращения: 20.03.2023).

52. Луценко, А. И. Показатели устойчивого развития крупного предприятия и их связь с оценками GRI // Молодой ученый. — 2011. — № 5 (28). — Т. 1. — С. 207-209. — URL: https://moluch.ru/archive/28/3233/ (дата обращения: 11.04.2023).

53. М. А. Мирошниченко, К. А. Кузнецова, В. А. Овчарук Внедрение технологии бережливые инновации в деятельность организации − инструмент формирования повышения качества и конкурентоспособности // ЕГИ. – 2020. – №2 (28). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-tehnologii-berezhlivye-innovatsii-v-deyatelnost-organizatsii-instrument-formirovaniya-povysheniya-kachestva-i (дата обращения: 16.01.2023).

54. Магомедбеков Г.У., Абасова А.М. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами в условиях конкурентного рынка // "Вестник Алтайской академии экономики и права". – 2020. 5 марта. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42621241 (дата обращения: 27.04.2023).

55. Маликов Р.И., Черемискин А.Н., Куликов Н.Н. Роль корпоративной культуры в формировании ответственного поведения в бизнесе // Евразийский юридический журнал. – 2021. - № 1 (152). – 439-442.

56. Материалы «Методология присвоения рейтингов ESG». Официальный сайт «Эксперт РА». – [Б. м.], 2022. – URL:

57. Медведева В. Р. Изменение мышления сотрудников через призму концепции «бережливое производство» как фактор, повышающий уровень его конкурентоспособности // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – Т. 15. – № 9. – С. 256–258.

58. Мельцас Е.О. Сущность понятия «финансово-экономическая устойчивость» хозяйствующего субъекта // Экономический интернет-журнал [Электронный ресурс]/Электрон. журн. – М.: ИТКОР, – 2017. №1. – https://www.e-rej.ru/upload/iblock/285/2850e3a23a0750731780147af1070259.pdf (дата обращения: 26.01.2023).

59. Мирошниченко М.А., Ковтун А.В., Кузнецова К.А. Менеджмент качества и управление человеческим капиталом на основе бережливых инноваций // ЕГИ. – 2019. – №26 (4). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kachestva-i-upravlenie-chelovecheskim-kapitalom-na-osnove-berezhlivyh-innovatsiy (дата обращения: 16.04.2023).

60. Михненко П. А. Теория менеджмента: учебник. – М.: Московский финансово промышленный университет «Синергия», 2014. – 640 с., ст 29.

61. Модернизация. Инновации. Развитие. 2021. – 2021. – Т. 12. – № 2. – [Б. м.], 2021. – URL: https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01010774682?page=5&rotate=0&theme=white

62. Наше общее будущее. Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию – М., – 1989.

63. Никифорова Е. А. Анализ основных проблем и рисков, связанных с внедрением и применением Международных стандартов финансовой отчетности // Имущественные отношения в РФ. – 2010. – №10. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osnovnyh-problem-i-riskov-svyazannyh-s-vnedreniem-i-primeneniem-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-1 (дата обращения: 01.05.2023).

64. Нуртдинов Р.М., Нуртдинов А.Р. От теории экономического роста к концепции устойчивого развития: вопросы переосмысления // Вестник Казанского

технологического университета. – 2012. – № 5. – С. 178–184. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=17639702 (дата обращения: 01.03.2023).

65. Общая информация// ООО ТПК «САВА» – [Б.м.], 2022 – URL: https://tpksava.ru/ (дата обращения: 08.12.2022).

66. Омельченко И.Н. Финансово-экономическая стабильность как составная часть организационно-экономической устойчивости предприятий/И.Н. Омельченко, Е.В. Борисова // Вестник машиностроения. – 2007. – №4. – С.64 – 67.

67. Пархомчук М. А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2010. – №3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-organizatsii (дата обращения: 26.04.2023).

68. Перский Ю.К., Лепихин В.В., Семенова Е.В. Методика и модели оценки промышленного предприятия как устойчивой системы // Вестник Пермского университета. Серия Экономика. – 2015, вып.1(24)

69. Психологические вопросы внедрения изменений. Проект «буксует»- почему? – [Б. м.] – 2021. URL: https://up-pro.ru/library/production_management/lean/psihologicheskie-voprosy/ (дата обращения: 26.04.2023).

70. Регламент «Порядок управления улучшениями через систему подачи предложений по улучшениям». // ООО ТПК «САВА». – 2021.

71. Рогачева А. М. Оценка устойчивости вертикально интегрированных нефтяных компаний России: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. –Уфа, 2007. - 220 с.

72. Рыночная экономика: Учебник / Б. Райзберг. - М.: Редакция журнала "Деловая жизнь", 1993. 188 с.

73. Саргсян А.В. Анализ методов оптимизации бизнес-процессов на современном этапе // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2022. – № 1. – С. 46-52.

74. Сарычева Д.О. Методы управления финансовой устойчивостью предприятия // Форум молодых ученых. – 2022. – №12 (76). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-finansovoy-ustoychivostyu-predpriyatiya (дата обращения: 26.01.2023).

75. Севастьянов, А.В. Методы и механизмы управления интеграционными процессами промышленности. / А.В.Севастьянов. – М.: Изд-во «Дело ЛТД», 2004.

76. Серышев Р.В. Управление бизнес-процессами компании в индустрии 4.0 // Самоуправление. – 2022. – № 3 (131). – С. 680-686.

77. Система менеджмента качества и безопасности пищевой продукции Руководство по качеству и безопасности РК 07/02-2020: [док. внутреннего пользования] / ООО ТПК «САВА». – Томск, 2020. – 47 с.

78. Соколова Н. А., Теймуров Э. С. Соотношение целей устойчивого развития и esg-принципов // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. – 2021. – №12 (88). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-tseley-ustoychivogo-razvitiya-i-esg-printsipov (дата обращения: 23.04.2023).

79. Соловейчик Александра Викторовна Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2010. – №125. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-i-faktory-harakterizuyuschie-organizatsiyu (дата обращения: 01.02.2023).

80. Соловьева М.В., Смирнова И.Л. Некоторые подходы к оценке устойчивого развития предприятия // Вестник ВУиТ. – 2020. – №1 (45). – URL: https://elibrary.ru/item.asp?edn=htozjt (дата обращения: 18.04.2023).

81. Соломанидина Т.О., Соломандин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 270 с.

82. Стрижов С. А., Абрамович С. Ю. Модель управления устойчивым развитием на основе формирования экосистемы ESG // Финансовые рынки и банки. – 2022. – №11. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-ustoychivym-razvitiem-na-osnove-formirovaniya-ekosistemy-esg (дата обращения: 16.04.2023).

83. Стуков С.П., Елагина В.Б. Внедрение системы подачи предложений по улучшениям на АО "ЗПП" // Вестник магистратуры. – 2018. – №1-3 (76). – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32300846

84. Тачгулыева Г. Факторы финансовой устойчивости предприятия // Вестник науки. – 2023. – №4 (61). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/faktory-finansovoy-ustoychivosti-predpriyatiya-6 (дата обращения: 02.05.2023).

85. Турганова А.Т. Методы качественного и количественного анализа бизнес-процессов // Инновации и инвестиции. – 2022. – №8. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-kachestvennogo-i-kolichestvennogo-analiza-biznes-protsessov (дата обращения: 19.03.2023).

86. Туркова В. В., Меркушова Н. И. Анализ практического опыта реализации концепции TPS на российских предприятиях // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – №24. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-prakticheskogo-opyta-realizatsii-kontseptsii-tps-na-rossiyskih-predpriyatiyah (дата обращения: 18.04.2023).

87. Умнова М.Г. Современное понимание концепции устойчивого развития организаций // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Том 11. – № 12. – С. 2637-2658. – URL:10.18334/epp.11.12.113854.

88. Финансовое состояние АО «Завод полупроводниковых приборов». – [Б. м.], 2022. – URL: https://www.testfirm.ru/result/1215085052_ao-zavod-poluprovodnikovykh-priborov (дата обращения: 01.04.2023).

89. Финансовое состояние ООО "САВА" – [Томск], 2023. – URL: https://www.testfirm.ru/result/7017309520_ooo-tpk-sava (дата обращения: 26.03.2023)

90. Хеллевинг И. Вовлечённость персонала в России/ Russia Advisory Group Oy, Helsinki, 2012. – С. 119.

91. Цыплакова Е.Г. Синтез бережливого производства и экологического менеджмента как инструмент развития бизнеса в современных условиях/ Цыплакова Е.Г., Синько Г.И., Пурина Н.М., Черяпина А.В., Кириллова О.Н. // Инновации и инвестиции. – 2022. – №2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sintez-berezhlivogo-proizvodstva-i-ekologicheskogo-menedzhmenta-kak-instrument-razvitiya-biznesa-v-sovremennyh-usloviyah (дата обращения: 16.05.2023).

92. Чуланова О. Л., Припасаева О. И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Вестник евразийской науки. – 2016. – №2 (33). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-organizatsii-osnovnye-podhody-bazovye-printsipy-praktika-ispolzovaniya-v-rabote-s-personalom (дата обращения: 17.04.2023).

93. Шабурова А. В., Самойлюк Т. А. Управление человеческими ресурсами организаций с позиции «Бережливого менеджмента» // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2017. – №1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-organizatsiy-s-pozitsii-berezhlivogo-menedzhmenta (дата обращения: 25.04.2023).

94. Юнусова, Д.А. Организационно – экономический механизм повышения экономической устойчивости промышленного предприятия: на примере Республики Дагестан: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / – Махачкала, 2009. – URL: https://economy-lib.com/organizatsionno-ekonomicheskiy-mehanizm-povysheniya-ekonomicheskoy-ustoychivosti-promyshlennogo-predpriyatiya (дата обращения: 22.01.2023)

95. Barbier E.B. The Concept of Sustainable Economic Development // Environmental Conservation. 1987. № 14(02). P. 101–110. DOI: 10.1017/ S0376892900011449. URL: https://www.researchgate.net/publication/231829502_The_Concept_of_Sustainable_Economic_Development (дата обращения: 22.03.2023)

96. Bowen,H.R. Social responsibilities of the businessman. NewYork: Harper&Row. – 1953.

97. Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s / International Institute for Sustainable Development, 1992. – 116 p.

98. Dow Jones Sustainability Indices Methodology. S&P Global. [Электронный ресурс]. URL: https://www.spglobal.com/spdji/en/documents/methodologies/methodology-djsustainability-indices.pdf (дата обращения: 05.11.2022)

99. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: a Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 2002, Vol. 87, No. 2. https://raexpert.ru/docbank//fc3/b72/67a/e8ddc2a1fa7ea4986d094fa.pdf (дата обращения: 05.11.2022).

100. Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33, 692–724

101. Kaptein M, Wempe J. 2001. Sustainability management, balancing conflicting economic, environmental, and social corporate responsibilities // Journal of Corporate Citizenship 1(2): 91–106 p.

102. Lee K.-H., Saen R.F. Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. International Journal of Production Economics, Volume 140, Issue 1, November 2012, p. 219-226

103. Procter & Gamble / Официальный сайт Procter & Gamble. - [Электронный ресурс]. – URL: https://us.pg.com/ (дата обращения: 06.03.2023).

104. Saks, A.M. (2006) «Antecedents and consequences of employee engagement», Journal of Managerial Psychology, Vol 21, No 6, pp600-619.

105. Toyota. Discover Toyota: Environment: Challenge 2050: Global midterm targets. – [Б. м.], 2023. – URL: https://ru.toyota.ee/discover-toyota/environment/challenge-2050/global-midterm-targets (дата обращения: 01.04.2023).

106. Ulrich D. Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. – Boston: Harvard Business School Press, 1997. – 281 p., p. 213–219

107. Verba, Kay Lehman Schlozman, Henry E. Brady Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. – URL: http://www.jstor.org/stable/2952366?seq=1#page_scan_tab_contents.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Инструменты и методы оценки устойчивого развития предприятия

Таблица А.1. – Инструменты и методы оценки устойчивого развития предприятия

Глобальные стандарты и рейтинги устойчивого развития компаний:	
ISO (Международная организация по стандартизации)	Имеет стандарты устойчивости для конкретных областей, однако всеобъемлющего стандарта для всей концепции триединства не существует. В качестве примера стандартов по конкретным сферам можно привести руководство ISO 26000 по социальной ответственности или руководство ISO 14001 Системы экологического менеджмента и многие другие [85];
S&P-индексы устойчивости Доу Джонса (DJSI)	Этот индекс представляют собой серию индексов, которые измеряют финансовую устойчивость компаний, оценивая их социальную, экономическую и экологическую производительность. Индексы DJSI были разработаны в 1999 году совместными усилиями компании Dow Jones, биржи Нью-Йорка и инвестиционной консалтинговой фирмы SAM Group. Они являются одними из наиболее известных индексов устойчивости в мире и используются инвесторами и компаниями как инструмент для оценки устойчивости и долгосрочной финансовой устойчивости компаний. Компании, которые включены в индексы DJSI, считаются лидерами в области устойчивого развития, поскольку они достигают высоких результатов во всех трех областях: социальной, экономической и экологической.
Bloomberg	Популярный источник данных по устойчивому развитию с показателями более 11 500 компаний в более чем 80 странах мира и охватывает такие темы, как качество воздуха, изменение климата, управление водными и энергетическими ресурсами, материалы и отходы и т.д. Данное издание также предлагает услуги по предоставлению собственных данных для оценки по методологии ESG для нефтегазового сектора. Данные предоставляются клиентам Bloomberg в качестве платной услуги [85];
GRI (Global Reporting Initiative).	Независимая международная организация, которая разработала стандарты и методологии отчетности о устойчивом развитии (Sustainability Reporting). Отчеты GRI помогают организациям более полно понимать свое воздействие на окружающую среду и сообщества, предоставляя стандартизированную методологию, которая позволяет сравнивать показатели между различными организациями и отраслями. Кроме того, отчеты GRI могут быть использованы в качестве инструмента для повышения прозрачности и доверия со стороны заинтересованных сторон, таких как инвесторы, клиенты, Правительственные организации и другие.

Окончание таблицы А.1.

Глобальные стандарты и рейтинги устойчивого развития компаний	
Совет по стандартам устойчивого бухгалтерского учета (SASB)	Является независимой организацией, устанавливающей стандарты, для стандартов учета устойчивости, которые отвечают потребностям инвесторов путем поощрения качественного раскрытия информации о материальной устойчивости [63];
Российские рейтинги устойчивого развития компаний:	
Эксперт РА или RAEX	Одно из наиболее известных бизнес-рейтинговых агентств в России. Агентство оценивает устойчивость компаний с 2019 года по нескольким методикам, основной из которых является рейтинг по методологии ESG. Группа факторов E (экология) включает экологическую политику, влияние на атмосферу, влияние на землю, управление отходами и т.д., группа факторов S (социальное управление) включает политику корпоративной социальной ответственности, заработную плату, текучесть кадров и т.д., и наконец, группа факторов G (корпоративное управление) включает такие факторы, как коммерческая репутация, степень прозрачности, стратегия развития и другие. Оценка проводится на основе метода экспертной оценки, при этом компаниям присваиваются рейтинги от ESG-I (лучший) до ESG-W (худший) по 6 уровням, что позволяет сравнивать компании из разных сфер экономической деятельности [85];
Социальная хартия российского бизнеса (2004 г., в настоящее время действует новая редакция)	Это добровольное обязательство организаций в России в области социально-ответственного бизнеса на основе международных стандартов и лучших практик. Хартия накладывает на организации ряд требований, которые связаны социально-ответственным поведением бизнеса, таким как соблюдение законов и правил бизнеса, уважение прав работников, оплата труда, работа с обществом и защита окружающей среды.
ICCSR-08260008000, CSR (2011 г.)	Положения данного стандарта полностью соответствуют требованиям стандарта ISO 26000:2010, относящимся к праву на труд, к социальным гарантиям, к охране труда, производства продукции и услуг надлежащего качества, к охране окружающей среды и ресурсосбережению, участию в социальных мероприятиях и поддержки инициатив местного сообщества, к социальному менеджменту [45];

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Шаблон анкеты предложений по улучшениям

ООО ТПК "САВА"

1. ФИО

2. Тип подразделения

Отметьте только один овал.

- Отдел маркетинга
- Научно-технический отдел
- Склад сырья и тары
- Отдел качества

3. Должность

4. Табельный номер (проставляет менеджер развития ПС)

5. Проблема/Возможности

6. Предложение

7. Выберете категорию проблемы

Отметьте только один овал.

- Оперативная

Совершенствования и развития

Инновационная

8. Приложить файл

Рисунок Б.1. QR-код формы анкеты ППУ

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Вариант стенда предложений по улучшению

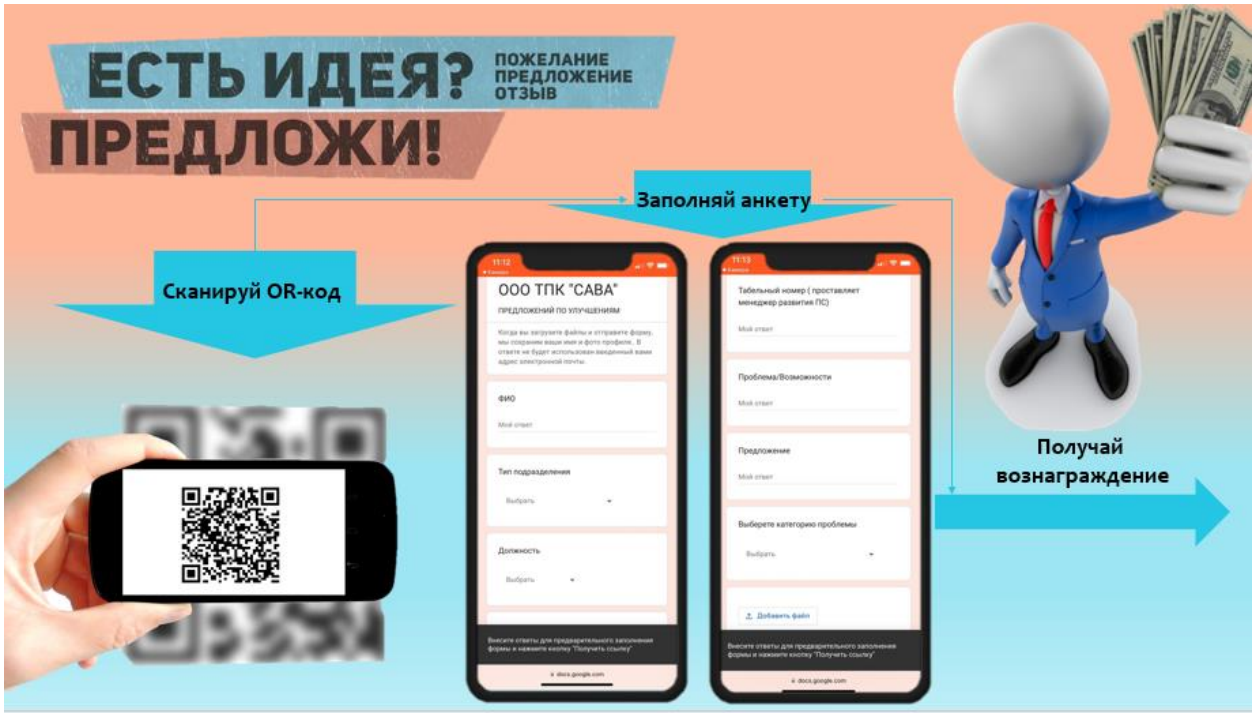

Рисунок В.2. – Вариант стенда предложений по улучшению при использовании при использовании интерактивной платформы

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: Мандрик Василина Олеговна
Проверяющий: Пирожкова Марина Сергеевна
Организация: Томский Государственный Университет

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - http://tsu.antiplagiat.ru

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 23
Начало загрузки: 16.05.2023 12:11:18
Длительность загрузки: 00:00:37
Имя исходного файла: ВКР Бережливый менеджмент как основа устойчивого развития .....docx
Название документа: ВКР Бережливый менеджмент как основа устойчивого развития .....
Размер текста: 118 кБ
Тип документа: Отчет по практике
Символов в тексте: 120893
Слов в тексте: 13994
Число предложений: 760

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Начало проверки: 16.05.2023 09:11:56
Длительность проверки: 00:02:32
Корректировка от 16.05.2023 09:15:30
Комментарии: [Автосохраненная версия]
Поиск с учетом редактирования: да
Проверенные разделы: основная часть с. 2-76
Модули поиска: ИПС Адилет, Сводная коллекция ЭБС, Интернет Плюс*, Сводная коллекция РГБ, Цитирование, Переводные заимствования(RuEn), Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu), Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика, Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Переводные заимствования по Интернету(EnRu), Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Переводные заимствования издательства Wiley , eLIBRARY.RU, СПС ГАРАНТ: аналитика, СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация, Медицина, Диссертации НББ, Коллекция НБУ, Перефразирования по eLIBRARY.RU, Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика, Перефразирования по Интернету, Перефразирования по Интернету (EN), Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Перефразирования по коллекции издательства Wiley , Патенты СССР, РФ, СНГ, СМИ России и СНГ, Модуль поиска "tsu", Кольцо вузов, Издательство Wiley, Переводные заимствования

СОВПАДЕНИЯ	САМОЦИТИРОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
22,71%	0%	2,2%	75,09%

Совпадения - фрагменты проверяемого текста, полностью или частично сходные с найденными источниками, за исключением фрагментов, которые система отнесла к цитированию или самоцитированию. Показатель «Совпадения» – это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к совпадениям, в общем объеме текста.

Самоцитирования - фрагменты проверяемого текста, совпадающие или почти совпадающие с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа. Показатель «Самоцитирования» – это доля фрагментов текста, отнесенных к самоцитированию, в общем объеме текста.

Цитирования - фрагменты проверяемого текста, которые не являются авторскими, но которые система отнесла к корректно оформленным. К цитированиям относятся также шаблонные фразы; Библиография; фрагменты текста, найденные модулем поиска «СПС Гарант: нормативно-правовая документация». Показатель «Цитирования» – это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к цитированию, в общем объеме текста.

Текстовое пересечение - фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник - документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальный текст - фрагменты проверяемого текста, не обнаруженные ни в одном источнике и не отмеченные ни одним из модулей поиска. Показатель «Оригинальность» – это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к оригинальному тексту, в общем объеме текста.

«Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует полному тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые совпадения проверяемого документа с проиндексированными в системе источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности совпадений или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в тексте	Доля в отчете	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Комментарии
[01]	1,77%	1,77%	не указано	13 Янв 2022	Цитирование	
[02]	1,62%	0,86%	УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ С ПОЗИЦИИ «БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА». http://elibrary.ru	31 Авг 2017	Перефразирования по eLIBRARY.RU	
[03]	1,57%	1,48%	Как компании могут использовать человеческие ресурсы для достижения целей устойчивого развития. https://elibrary.ru	31 Дек 2021	eLIBRARY.RU	
[04]	1,56%	0%	Татьяна Зайцева: Модель управления человеческими ресурсами организации | Executive.ru https://e-xecutive.ru	24 Дек 2020	Интернет Плюс*	