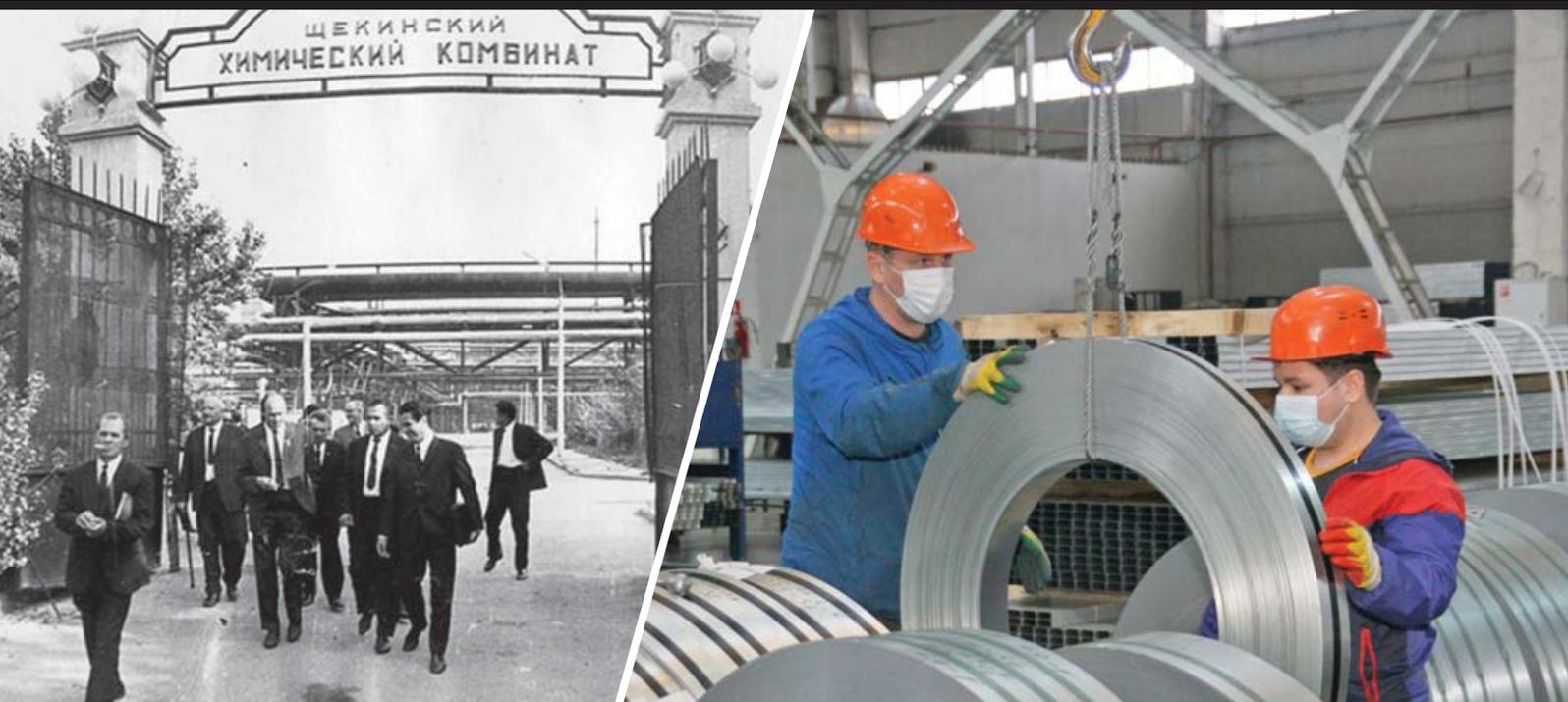


**Хайниш Станислав Викторович** — директор Центра управленческого и инвестиционного консультирования (*IMI Consulting*) Международного научно-исследовательского института проблем управления, доктор технических наук, профессор.  
*khainish@isa.ru*

**Stanislav V. Khainish** — International Research Institute for Advanced Systems.

# Повышаем производительность труда: от Щекинского эксперимента (1967 г.) к национальному проекту «Производительность труда и поддержка занятости» (2018 г.). Что далее?

*Окончание. Начало см. в № 4/2021, с. 92–103*



УДК: 005

DOI: 10.33917/es-5.179.2021.78-95

В статье приведены примеры освоения на российских предприятиях передовых практик менеджмента, а также изложен опыт работы высококлассных менеджеров с адекватным рыночным реалиям менталитетом. По мнению автора статьи, активно осваивая три «кита» повышения операционной эффективности (ПОЭ) — менеджмент, менталитет и деловую культуру — мы повышаем производительность труда, а значит, имеем все основания увеличивать заработную плату работников, которая сегодня недопустимо низкая

*Ключевые слова*

Менеджмент, менталитет, корпоративная культура, производительность труда, занятость.

### 3. Создание быстро реагирующего производства — QRM (автор Р. Сури)

(от многовекторности бережливого — *Lean* — к моновекторности быстро реагирующего — QRM — производства и построению высокоскоростной инновационной компании)

#### Кратко о методологии QRM

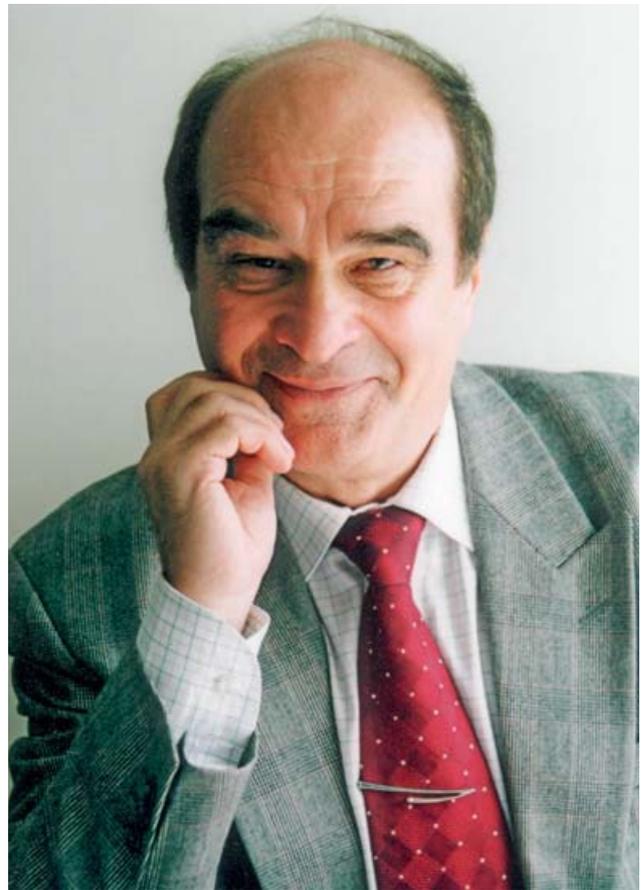
Основной бизнес-вектор в QRM — ориентация не на снижение затрат, потерь, повышение производительности труда и т.п., а на сокращение времени исполнения заказа (заказов). Смещение фокуса не на совершенствование потока создания ценности, а на сокращение КПП (критического пути производства). Это обычное календарное время, начиная с момента получения заказа и заканчивая временем поставки клиенту первого изделия из этого заказа. *Переход от затратного мышления к временному.* Переход от многовекторности бережливого производства и других концепций к моновекторности QRM.

QRM — система сокращения времени выполнения заказа (заказов) клиента по всей цепочке добавленной стоимости. Осознание постулата: сумма локальных оптимумов не дает оптимума системы.

Сила QRM в концентрации усилий всех и каждого в достижении единой цели — формировании ценности за счет сокращения суммарного времени выполнения заказов (рис. 11).

#### Характерные особенности технологии QRM

1. Основной бизнес-вектор — ориентация на скорость или сокращение времени исполнения заказа (от момента поступления до сдачи первоочередного и затем каждого последующего).
2. Обеспечение максимальной возможной пропускной способности множества запланированных или возникающих заказов через бизнес-систему.
3. Обеспечение максимальной синхронизации и непрерывности всех протекающих ключевых бизнес-процессов (как производственных, адми-



нистративно-управленческих, так и вспомогательных и обеспечивающих).

4. Обеспечение максимальной сбалансированности всех необходимых ресурсов.
5. Максимально возможное сокращение «белых» (непроизводительных) зон и сжатие «серых» (рабочих, производительных) зон (например, тендеры, ПКР, СМР).
6. Максимально возможное сокращение НПВ работников через создание специальных автономных (с определенным уровнем хозяйственной самостоятельности) QRM-ячеек с освоением смежных профессий.

## Raising Labor Productivity: from the Shchekino Experiment (1967) to the “Labor Productivity and Employment Support” National Project (2018). What's Next?

The article provides examples of introducing advanced management practices at Russian enterprises, and also describes the experience of highly skilled managers with an adequate to market realities mentality. According to the author, by actively mastering the three “whales” — management, mentality and business culture — we increase labor productivity, and therefore we have every reason to increase the workers' wages, which are unacceptably low today.

#### Keywords

Management, mentality, corporate culture, labor productivity, employment.

Рисунок 11

Место технологии QRM в современном менеджменте и бизнесе

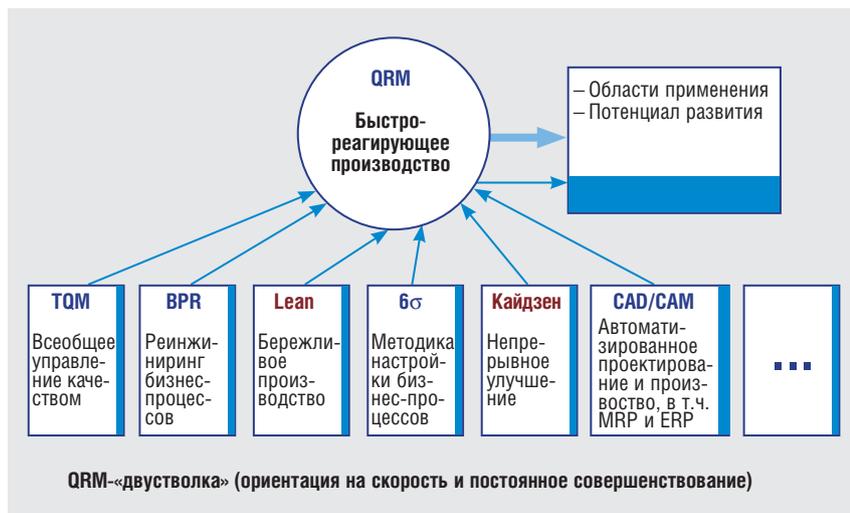
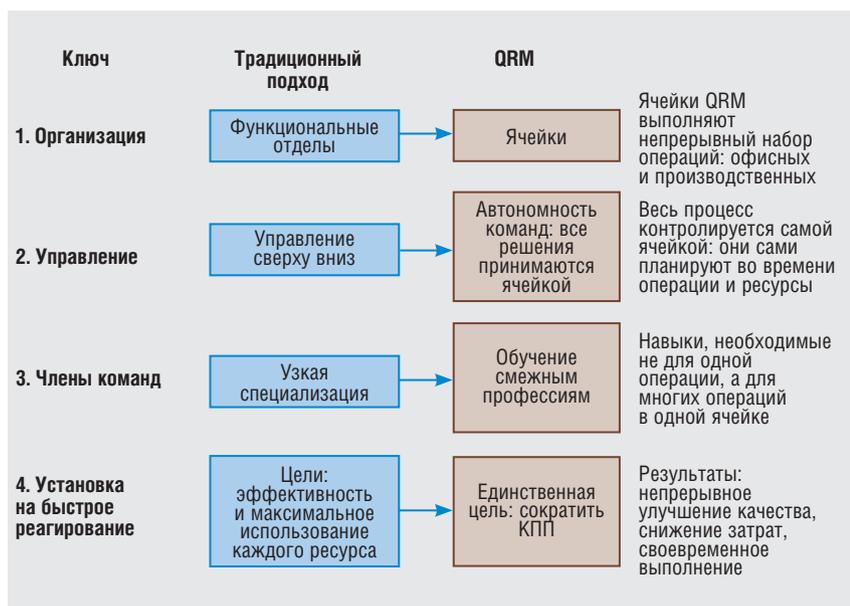


Рисунок 12

Изменение структуры компании: четыре ключа к быстрому реагированию



Примеры трех из десяти лже-концепций, отмеченных в работе Р. Сури

1. Для сокращения времени выполнения заказа необходимо работать быстрее, усерднее и более продолжительно.
2. Не давать простаивать ни машинам, ни людям.
3. Делать большой упор на своевременном выполнении работы каждым отделом и поставщиком.

Управленческая концепция QRM нацелена на радикальное (в 2–5–10 раз) сокращение временных затрат на всех этапах производственного цикла и офисных операций и прежде всего на сокращение времени выполнения заказов (рис. 12).

Область применения QRM — наличие дискретности, прерывности в бизнес-процессах, разнообразие и изменчивость номенклатуры выпускаемой продукции (товаров, услуг).

Любимое высказывание Р. Сури: «Работать надо не много, не интенсивно и даже не усерднее, а умнее и эффективнее».

Конкретные (нетривиальные) предложения по снижению КПП

1. Сокращение критического пути офисных операций и процессов.

7. Определение оптимального такта, шага в последовательном протекании бизнес-процессов.

8. Максимально возможное использование разработанных в мире передовых организационно-управленческих инструментов с критическим их переосмыслением и корректировкой с учетом обозначенного в п. 1 основного вектора.

9. Непрерывные совершенствования, обучение персонала.

10. Максимальная вовлеченность работников в инновационные процессы непрерывных улучшений.

2. Неполная загрузка мощностей и кадров, критические мощности должны быть загружены не более чем на 85%.

3. Повышение трудозатрат в местах уменьшения КПП.

4. Доплата поставщикам за срочное изготовление заказов.

5. Закупка более дорогих комплектующих в целях уменьшения КПП.

6. Увеличение «серых» областей ради уменьшения «белых».

- 7. Инвестирование в свободные производственные мощности, в том числе повышение их численности.
- 8. Покупка более дорогих деталей, использование более квалифицированных специалистов ради уменьшения КПП.
- 9. Расширение подрядного потенциала.
- 10. Вывод на аутсорсинг многих процессов, услуг, работ.
- 11. Выстраивание новых, а не оптимизация существующих бизнес-процессов.

Как следствие, при сокращении времени исполнения заказов, более ритмичной работе, оптимальной загрузке, постоянных инновациях (улучшениях) и проведении ряда других преобразований:

- создаются возможности для выполнения большего объема заказов, *то есть роста выручки, дохода;*
- сокращается *себестоимость* выпускаемой продукции;
- *растет производительность труда;*
- *повышается качество* производимой продукции, то есть уменьшается число переделов, возвратов, рекламаций.

Основной вывод: QRM-технология (философия) — это новая ступень в менеджменте, бизнесе. Много лет понадобится для ее широкого освоения на практике. При этом, конечно, ни в коем случае не отвергается множество наработанных в мире инструментов менеджмента, в том числе метод «бережливого производства». Но и в мире, и в России мы все чаще слышим и читаем: «От Lean-производства к QRM-технологиям».

Несколько лет назад на одном крупном российском НПЗ я услышал такое мнение от руководства: «У нас непрерывное производство, а QRM-технология предназначена для дискретных производств». Через несколько месяцев мне пришлось на этом же НПЗ обсуждать на рабочем совещании вопрос использования QRM-технологии не на основном непрерывном производстве, а в ремонтном хозяйстве и многих других вспомогательных подразделениях, в инновационной деятельности, при ППР и капремонте, когда завод останавливается на 30–40 дней. Со временем что-то приживается надолго, что-то уходит в прошлое, что-то устаревает и заменяется новым.

Вспомним Библию: «Не сотвори себе кумира».

#### 4. Анализ и решение слабоструктурированных задач управления (ССЗУ)

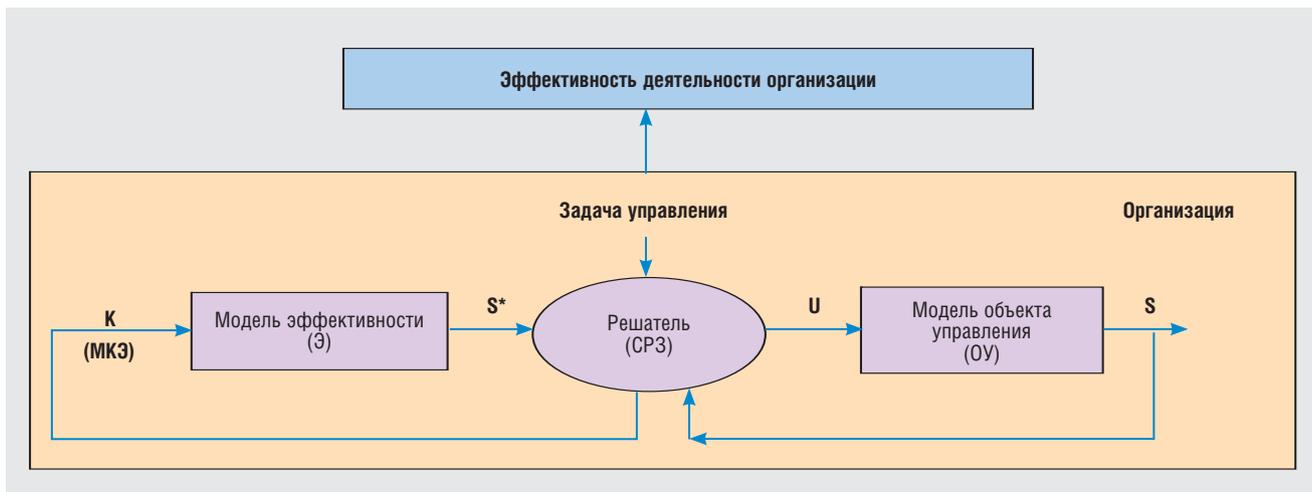
Задача управления состоит в нахождении решателем (СРЗ) такого множества значений управляющих воздействий  $U^* \subset U$ , для которого  $S(U^*) \subset S^*$ , где  $S^*$  — желаемое состояние объекта, СРЗ — субъект, решающий задачу (рис. 13).

Характерные особенности множества критериев эффективности (МКЭ)

1. МКЭ на практике размыто и не может быть однозначно и полностью определено.
2. МКЭ многомерно и не может быть адекватно выражено через один интегральный критерий.
3. МКЭ может изменяться во времени.
4. Многие критерии эффективности не могут быть выражены в количественных шкалах.

Рисунок 13

Общая схема решения задачи управления в организации



5. Среди МКЭ отдельные критерии могут вступать между собой в противоречие.

Вместе с тем следует отметить, что:

- при решении практических задач, как правило, не требуется знания полного МКЭ;
- для многих практических задач, относящихся к классу ССЗУ, не требуется априорного знания (или задания) МКЭ. Для данного класса задач, как правило, МКЭ формируется в процессе их решения;
- при решении конкретной задачи могут быть использованы различные МКЭ;
- в различных практических ситуациях задача может решаться с разной степенью точности (или грубости), следовательно, с использованием более простого или сложного МКЭ.

➤ При работе с клиентом часто целесообразно начинать рассматривать многие управленческие задачи как слабоструктурированные, чтобы шире представить окружающую бизнес-среду, внутренний потенциал предприятия и готовность его руководства и коллектива к изменениям.

Тогда в рамках вышепредставленной модели задачу условимся понимать для решателя как *слабоструктурированную*, если по его представлению при описании компонентов схемы характерным является:

- априорная незаданность (нефиксированность) многих переменных и операторов преобразований над переменными;
- преобладание качественных переменных и неявно выраженных операторов преобразований;
- нечеткость (многовариантность исходов, приближенный вид описания некоторых компонент задачи) в задании многих переменных и операторов преобразований.

Специально проведенные в ряде стран исследования, направленные на изучение типов решаемых в хозяйственных организациях задач, указывают на большой (более 80%) удельный вес ССЗУ, две трети которых связаны с внутренними факторами, обусловленными стилем руководства, организационной структурой, социально-психологическим климатом и носят, как правило, долгосрочный характер.

## Пример формирования перспективной ассортиментной политики с использованием аппарата анализа и решения ССЗУ (октябрь 2019 г., Краснодарский край, ООО «СКЗМК»)

### I. Подготовительный этап

1. Планируемый год: 2020–2023 гг.
2. Базовые виды продукции (товары, услуги):
  - 2.1. Дорожные ограждения барьерного типа;
  - 2.2. Корпуса дорожных знаков...
  - ...
  - 2.9. Горячее цинкование

*Предлагаемые новые продукты:*

- 2а) шумозащитные экраны (10%);
- 2б) евробалка/евростойка (1–5%)
- ...

3. Единицы измерения: шт., шт/сут., млн руб. и др.
4. Виды решений: точный объем, вариантов несколько, в диапазоне, при условии, примерно, не знаем и др.
5. Начальные ограничения, связи: 1) по мощностям; 2) по площадям; 3) по сырью и др.
6. Прогнозные факторы: 1) цены на сырье (ретроспектива); 2) рынок/спрос и др.
7. Базовые критерии: К1 — Экономика (прибыль, выручка, ...); К2 — Рынок, спрос...

### II. Основной этап

#### II.1. Решение задачи объектным способом

1. *Рассмотрим 1-ю позицию из вышеназванного ассортимента:* п. 1. Дорожные ограждения барьерного типа.

*1-й вопрос. Существенные факторы «за»:*

- 1) безопасность; 2) востребованность...
- б) новые рабочие места и др.

*2-й вопрос. Существенные факторы «против»:* 1) вредность производства; 2) сезонность... 8) высокие расходы на логистику и др.

*3-й вопрос. Предварительное решение.*

Увеличение объемов производства за счет загрузки в несезон — 20–40% в 2020 г., 10–20% в 2021 г., 10–20% в 2022 г.

2. *Рассмотрим п. 9. Горячее цинкование различных изделий:*

*1-й вопрос. Существенные факторы «за»:*

- 1) «магнит» по всем позициям; 2) долговечность и др.

2-й вопрос. Существенные факторы «против»:

1) высокая стоимость производства; 2) вредное, опасное производство и др.

3-й вопрос. Предварительное решение.

При существующих внутренних резервах увеличить объемы производства с 70 до 90%; 10% выручки в несезон, получаемой от сторонних заказов, можно довести до 40–50%.

## II.2. Решение задачи критериальным способом

1-й вопрос. Назовите основные критерии, на основании которых целесообразно оценивать ассортиментные позиции:

- K1 — экономические показатели;
- K2 — рынок, спрос с учетом общего объема;
- K3 — обеспеченность, возможности, опыт;
- K4 — география продаж;
- K5 — репутация.

2-й вопрос. Оцените по пяти критериям две вышеназванные позиции (табл. 1).

Для K1 — K5 — вводим шкалу [1–3]. Сумма баллов и необходимое решение:

- 5–7 — необходимо снижать объемы выпуска или отказываться;
- 8–11 — на том же уровне;
- 12–15 — хороший продукт, необходимо увеличивать выпуск.

## II.3. Выработка компромиссных решений

Происходит путем сравнения решений, полученных двумя предыдущими способами. В зависимости от выбираемой стратегии профиль продукции может меняться.

**Основной вывод.** При работе с клиентом часто целесообразно начинать рассматривать многие управленческие задачи как слабоструктурированные, чтобы шире представить окружающую бизнес-среду, внутренний потенциал предприятия и готовность его руководства и коллектива к изменениям. При совместной коллективной работе открывается много нового и неожиданного.

## 5. Развитие сетевой оргструктуры предприятия (12-страничный планшет) [11]

**Основной тезис.** Активно использовать и опираться на многомерный потенциал, оргструктурное многообразие предприятия (табл. 2, рис. 14).

**Тенденции в развитии организационных структур:**

- уплотнение структуры;
- размывание перегородок;
- субподряд (все большее использование);
- переход от руководства персоналом к его обслуживанию;
- развитие кооперационных связей и партнерских отношений;
- стремление к изменениям и «уничтожению фирмы» (в сегодняшнем состоянии);

Таблица 1

Результаты оценивания ассортиментных позиций по введенным критериям и принятые предварительные решения

Ассортиментная позиция	K1	K2	K3	K4	K5	Итог	Предварительное решение
1. Дорожные ограждения	2→2,5 Концентрация на в/м позициях	2,5→3	2→2,5 Управление сдерживающими факторами (прогнозирование)	1→1,5	1,5 Повышение клиентоориентированности (получение обратной связи)	9,0→11	Ежегодное увеличение выпуска продукции на 10–15% при обозначенных условиях
9. Горячее цинкование	2→3	3	2,5→3	1→1,5	3	11,5→13,5	Стремиться увеличить объем услуг до 50% на внешних (сторонних) заказах

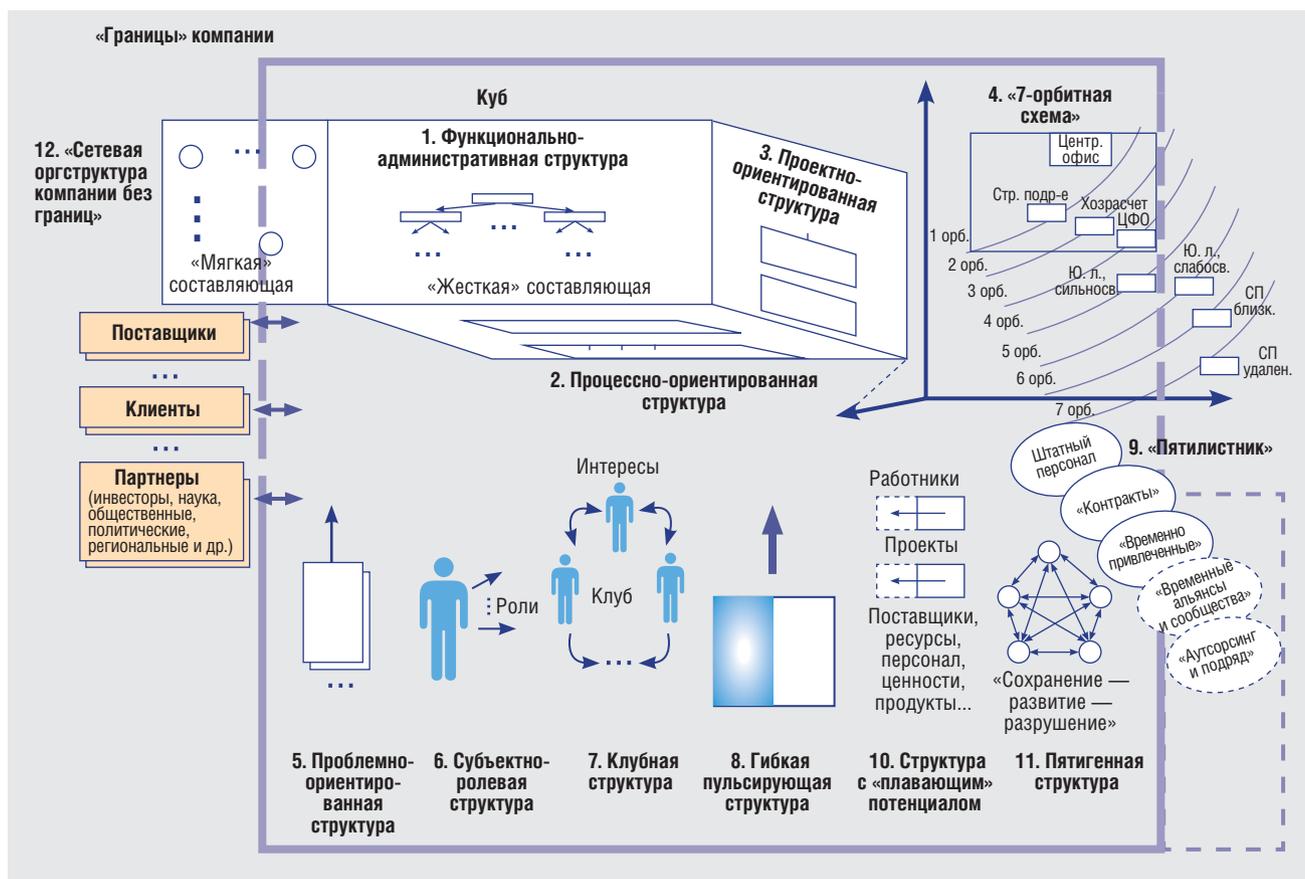
Таблица 2

Организационные изменения при переходе от организации с «жесткой» структурой к бесструктурной

Организационные элементы и механизмы	Организационные изменения
Функциональные подразделения, службы	Исчезновение, «размывание» внутренних иерархических перегородок
Вертикальная подотчетность	Уплотнение структуры. Децентрализация, расширение хозяйственной самостоятельности
Должностные инструкции	Делегирование полномочий и ответственности «вниз»
Организационный порядок	Переход от руководства персоналом к его обслуживанию
Процессы и процедуры	Переход от согласований к прямым коммуникациям
Формализованные отношения	Кооперация и партнерство. Возникновение горизонтальных связей

Рисунок 14

Многомерная оргструктура компании (12-страничный планшет)



- переход от согласований к прямым коммуникациям, от консенсуса к прямым полномочиям;
- переход от детального к общему регулированию;
- децентрализация, расширение хозяйственной самостоятельности, делегирование ответственности вниз;
- деление компании, подразбивка ее на части и их распродажа.

В работе [11] более подробно рассмотрены характерные особенности, положительные и отрицательные стороны каждого из 12 сегментов. В качестве примера на рис. 15 более подробно раскрыта страница 11 планшета.

Экспертами (генеральные директора » 40% и топ-менеджеры » 60%, всего около 300 человек), в качестве которых выступали высшие руководители предприятий малого и среднего бизнеса (производственных и торгово-коммерческих организаций с числом работающих менее 100 человек), была проведена оценка 12 сегментов оргструктуры по трем критериям. Среднестатистические результаты оценок представлены в табл. 3.

*Основной вывод.* Наш практический опыт консультирования по вопросам формирования пульсиру-

ющих оргструктур с переливающимся потенциалом, структур с переменной геометрией, виртуальных структур, создания механизмов активного развития на предприятиях, базирующихся на временных целевых группах и «круглых столах», а также консультирования по вопросам перехода от руководства к обслуживанию внутри фирмы и делегирования ответственности вниз, является основанием для следующего вывода: *происходят активные организационные изменения в направлении движения к бесструктурным организациям.*

**6. Развитие внешнего и внутреннего бенчмаркинга на предприятии [11, 15]**

*«Если я увидел дальше других, то только потому, что стоял на плечах гигантов...»*

**Исаак Ньютон**

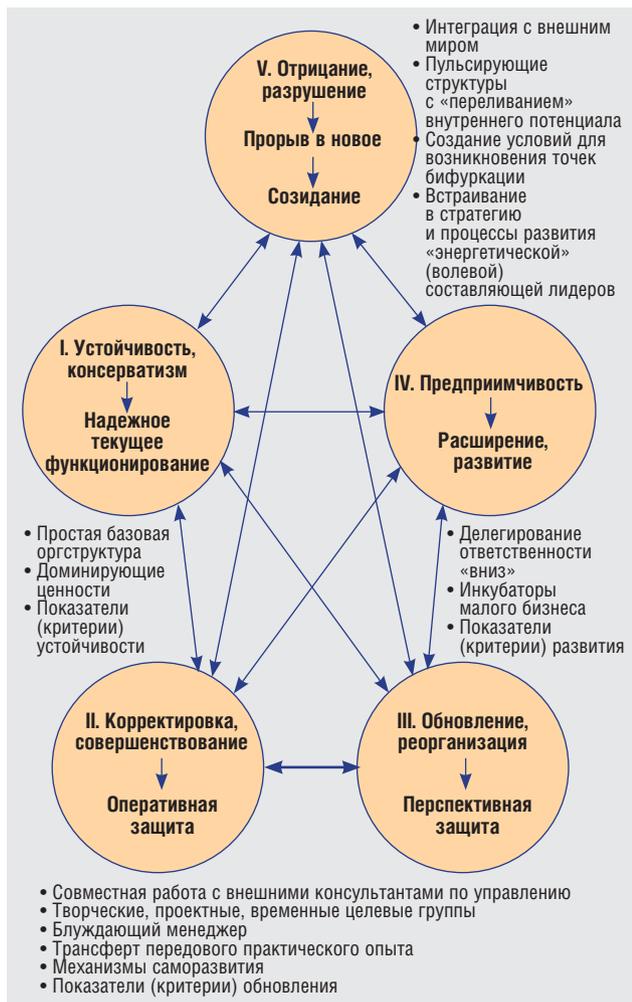
*Философское определение:*

Быть достаточно умным, чтобы признавать: всегда есть кто-то, кто в чем-то лучше вас; быть достаточно мудрым, чтобы учиться у него, а затем догнать и перегнать учителя.

*Основной тезис.* Активно в своей практике выявлять, адаптировать и использовать существующий

Рисунок 15

Страница 11. Пять «столпов» оргструктуры 2000-х Т. Питерса и Р. Уотермена (пятигненная структура «сохранения — развития — разрушения»)



➤ Сейчас происходят активные организационные изменения в направлении движения к бесструктурным организациям.

в мире передовой опыт менеджмента и ведения бизнеса, лучшие практики (бенчмарки).

Процесс осуществления бенчмаркинга схематично представлен на рис. 16, где изображены два основных субъекта: *владелец* («передатчик»), обладающий лучшей практикой, и «приемник», желающий улучшить собственную практику. «Приемник» первоначально должен выявить и проанализировать бенчмарку, а затем ее преобразовать применительно к своим возможностям, специфике и улучшить собственную практику.

В процессе определения факторов успеха бенчмарки «приемник» (или несколько «приемников») через свой собственный «конус факторов успеха» определяет те факторы, которые он намерен перенести на свои практики (рис. 17). Исходя из нашего опыта, мы выделяем как минимум четыре «слоя» поля факторов успеха:

- 1-й слой — за счет изучения на первом этапе «передатчика»;
- 2-й слой — за счет генерации дополнительных факторов, усиливающих сегодняшние преимущества «передатчика»;
- 3-й слой — за счет достижений, возможно, имеющих у других «приемников»;
- 4-й слой — за счет совместной работы «передатчика», «приемника» и консультантов.

Таблица 3

Экспертная оценка 12 сегментов оргструктуры вашей компании по трем критериям

Сегмент («страница планшета»)	К-1 Наличие (1-10)	К-2 Влияние (1-10)	К-3 Актуальность(1-10)
1. Функционально-административная структура	8,1	7,1	7,2
2. Процессно-ориентированная структура	4,4	6,3	7,0
3. Проектно-ориентированная структура	4,8	6,3	7,2
4. Многоорбитная структура делегирования хозяйственной самостоятельности	4,0	6,1	7,1
5. Проблемно-ориентированная структура с постоянными и временными образованиями	5,4	6,6	6,3
6. Субъектно-ролевая структура	6,1	6,1	6,4
7. Клубная структура	4,5	6,0	4,9
8. Гибкая пульсирующая структура	5,2	6,8	6,2
9. Структурный «пятилистник»	4,3	6,0	6,1
10. Структура с «плавающим» потенциалом	5,1	6,2	5,8
11. Пятигненная структура «сохранения — развития — разрушения»	3,8	6,0	6,3
12. Сетевая оргструктура без границ	2,9	5,8	7,2

Рисунок 16

Основные элементы бенчмаркинга

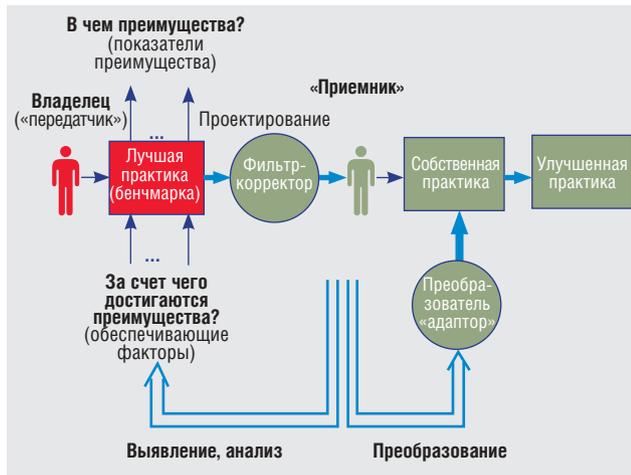
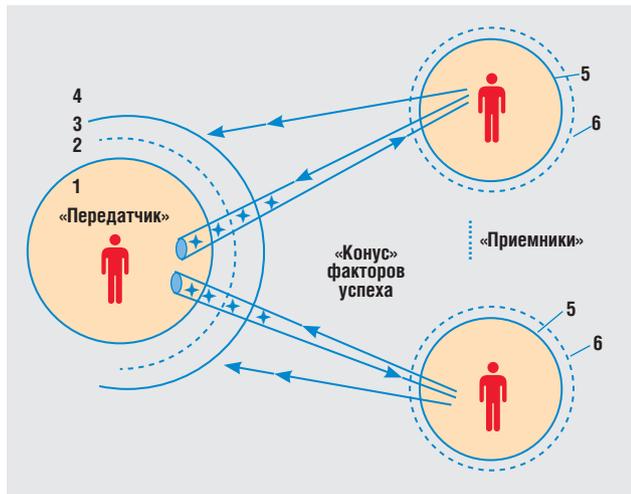


Рисунок 17

Факторы успеха бенчмарки



В результате расширенное поле факторов успеха становится достоянием всех субъектов процесса бенчмаркинга.

*Наше рабочее определение.* На самом деле бенчмаркинг — жесткий технологичный инструмент постоянного улучшения всех сфер деятельности организации, основанный на *взаимном обмене достижениями, а не претензиях и упреках* (усилия прилагаются к улучшению показателей работы, а не к поиску оправданий сбоев и недоработок).

*Пример формата краткого описания лучшей практики (бенчмарки)*

1. Название бенчмарки, ее суть: \_\_\_\_\_
2. Владелец («передатчик») бенчмарки: \_\_\_\_\_

3. В чем (по каким показателям) бенчмарка лучше других практик: \_\_\_\_\_

4. Куда, кому бенчмарку целесообразно передавать (потенциальные «приемники»): \_\_\_\_\_

5. Ожидаемые эффекты: \_\_\_\_\_

6. Что требуется (основные мероприятия, ресурсы, условия) для распространения на другие «приемники» (обучающий семинар, командировка, закупка оборудования, инвестиции, приказ руководства и т.д.): \_\_\_\_\_

Пример предложили:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

По данным компании BAIN & Co, проводившей опросы топ-менеджеров крупных компаний, уже с начала III тыс. бенчмаркинг входил в *тройку самых популярных инструментов управления* (наряду со стратегическим планированием и декларацией миссии, видения и целей развития компании). При этом средний показатель удовлетворенности менеджеров от использования этого инструмента по 5-балльной шкале составляет 4.

*Сомнения при использовании бенчмаркинга*

Какая часть из этой передовой практики действительно переносима и тиражируема? Почему?

- Роль личности.
- Инвестиционный и финансовый аспект (дополнительная маргинальная прибыль, удельная маргинальная рентабельность — главный показатель эффективности).
- Специфика приемника.

*Преодоление психологического барьера заказчика*

- а) Это мы и так знаем, ничего нового вы нам не открыли (*кажущаяся близость*);
- б) нет проблем, чтобы тиражировать это самим, техника тиражирования не сложна, примитивна, если понадобится, сделаем сами (*мнимая легкость*);
- в) это не даст большого эффекта, иначе мы бы это уже сделали (*неумение считать эффект*)...

*Основной вывод.* В мире есть кто-то, кто делает лучше нас почти все, что делаем мы. Поэтому от-

➤ Нравственный договор представляет собой фундаментальное изменение философии менеджмента: от рассмотрения людей как актива корпорации, источника повышения стоимости к рассмотрению их как источника ответственности и ресурса, добавляющего стоимость.

кроемся лучшему опыту, научимся его выявлять, описывать, развивать и адаптировать к нашей ситуации. Но и мы будем стремиться к тому, чтобы в чем-то быть лучше других, а возможно, и лучшими в мире.

### 7. Создание активных производств (Agile Manufacturing) [16]

**Основной тезис.** Построение высокоскоростных бизнес-систем, ориентированных на внешние вызовы и внутренние ощущения, с опорой на внешние ресурсы: полуфабрикаты, изделия, НОУ-ХАУ, инфраструктуры.

**Активное производство (Agile Manufacturing, AM)** — концепция AM разработана группой американских специалистов по заданию ведомства США, она способствует глубинному реконфигурированию производственной базы с целью сверхбыстрого налаживания выпуска новой продукции. Сегодня одной из главных проблем для промышленных компаний становится проблема неопределенности и быстрых изменений в бизнес-среде. AM — это стратегия управления компанией, цель которой сделать производственную компанию более устойчивой к кризисам, переменам спроса и другим непрогнозируемым изменениям.

**Президент корпорации Honda:** «Мы обязаны стать очень гибкими для того, чтобы быстро реагировать на непредсказуемое будущее. Век *agility* (активного производства) уже наступил».

Компаниям, работающим по AM, свойственна способность быстро реконфигурировать трудовые и материальные ресурсы, чтобы не упускать возможности заработать и избежать неприятно-

стей. Основным преимуществом концепции AM является *умение оперативно подстраиваться под изменяющуюся ситуацию и работать в условиях неопределенности* на рынке. AM подходит для отраслей, где высок уровень неопределенности (например, IT, потребительская электроника).

*Принципы, на которые ориентируется AM, помогающие компании оставаться на плаву при изменчивости рынка:*

- постоянная готовность к изменениям и ответ на них с помощью сценарных стратегий;
- как можно больше *интеллектуальных ресурсов* и как можно меньше материальных;
- постоянная *стержневая группа кроссфункциональных специалистов*;
- группа специалистов на проектах на договорной основе, а также вынос непрофильных работ на аутсорсинг. Штат не раздувается, а люди, составляющие ядро компании, горят делом;
- *разветвленная сеть партнерских организаций* (с дублирующими и дополняющими компетенциями) и поставщиков;
- организация работ: *проектно-командная, иерархия минимальная*.

Основные отличия LM, QRM, AM приведены в *табл. 4*.

**Основной вывод.** Особое внимание в компаниях типа AM уделяется минимизации потерь от возможных неожиданных негативных изменений, таких как потери контрактов или рынка производимых изделий. Одновременно многодисциплинарная, быстро расширяемая команда и разветвленная партнерская сеть создают предпосылки для того, чтобы оперативно реагировать на неожиданно открывающиеся возможности.

**Таблица 4**  
Основные отличия LM, QRM, AM

Фактор	Бережливое производство (Lean Manufacturing, LM)	Быстрореагирующее производство (Quick Response Manufacturing, QRM)	Активное производство (Agile Manufacturing, AM)
Стратегический ориентир	Сокращение издержек	Скорость выполнения заказа	Эффективные действия в условиях высокой неопределенности
Тип производства	Крупносерийное и массовое	Средне- и мелкосерийное	Мелкосерийное и индивидуализированное
Уровень кастомизации продукта и услуг	Низкий — средний	Средний — высокий	Высокий
Уровень задействования ресурсов	100%	80%	> 100% (использование множества сторонних ресурсов)
Инновационный потенциал	Низкий — средний	Средний — высокий	Высокий

**Рост вовлеченности работников**

**8. Формирование эффективного хозяина на предприятии (семиорбитная схема разукрупнения) [17]**

На надгробии одного памятника надпись: «Он мог бы сделать гораздо больше в этой жизни. Но босс не дал ему возможности...»

*Основной тезис.* Помимо реального собственника проявить наибольшую вовлеченность и готовность к эффективной работе готов не люмпен, не любой наемный работник и часто даже не «патриот» организации, а *работник в роли хозяина*, так называемый психологический собственник части предприятия — конкретного участка, цеха или отдела.

Целесообразно такому работнику делегировать хозяйственную самостоятельность (V ступень модели мотивации на рис. 18). При этом потребуются специальная подготовительная работа, в том числе:

- проведение предварительного переговорного процесса;
- апробация в деле;
- последующая корректировка его прав и ответственности;
- создание *центра хозяйственной самостоятельности* — отдельного структурного подразделения.

С другой стороны, далеко не каждый работник готов и желает быть эффективным хозяином и не каждый состоит в этом качестве. К примеру, в работе [18] автор выделяет *пять типов работников* с разной мотивацией и готовностью быть эффективными хозяевами во вверенной им зоне хозяйствования.

1. *Коммерческий (инструментальный) тип:* главное желание — заработать, и он готов к этому. Для него менее значимы условия, начальник, коллектив.

2. *Профессиональный тип:* для него интересна сама работа, он специалист в своем деле, для него всякое новое интересно и захватывает, любит самостоятельность в работе.

3. *Патриотический тип:* «я привык, все знаю», страх перед изменениями, «прилипание к месту», убежденность в своей нужности организации, важно общественное признание. Более всего ценит результативность общего дела и коллективное признание своего успеха.

4. *Хозяйственный тип:* желает полномочий, хочет взять ответственность на себя. Неприязнь к контролю, вмешиваться не надо. Желает получить результат своими руками.

5. *Люмпены:* у них невысокая квалификация и нет желания ее повышать. Стремятся избежать работы, связанной с личной ответственностью, не проявляют инициативы. «День прошел — и ладно». Низкая ответственность, малые трудовые усилия, привычка, страх, получение, а не зарабатывание денег, расчет на «халяву» и благосклонность руководителя. В силу этих качеств *люмпен* как работник ценится невысоко. Но! Такой работник удобен и нужен, так как он:

- может работать там, где не согласятся люди с высокой мотивацией к достижениям;
- выступает за уравнивательность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше;
- является оправданием для административного стиля руководства.

В зависимости от вида стимулирования каждый из пяти типов работников реагирует по-разному: нейтрально (~), позитивно с большой самоотдачей (+) и негативно (-), с неприятием, сопротивлением (рис. 19).

На рис. 20 представлена семиорбитная схема разукрупнения (делегирования), которая уже более 20 лет широко используется нами на малых, средних и крупных российских предприятиях самых разных отраслей и в разных регионах.

Центры хозяйственной самостоятельности (ЦХС) (3-я орбита) — обособленные структурные подразделения, обладающие высоким уровнем хозяйственной самостоятельности.

ЦХС могут выполнять многие функции отдельного юридического лица: от закупок, подбора кадров, маркетинга и многого другого до заключения договоров с поставщиками и покупателями.

ЦХС обладает, как правило, тремя признаками:

- наличие *собственного внутреннего баланса* («движение доходов и расходов»);

**Рисунок 18**

**Пятиступенчатая модель мотивации**



Рисунок 19

Типология работников (модель проф. В.И. Герчикова)

Стимулы \ Типы	Коммерческий	Профессиональный	Патриотический	Хозяйственный	Люмпены
Негативные моральные воздействия	~	-	~, -	-	+
Позитивные моральные воздействия	~	+	~	~, +	~, ?
Денежные вознаграждения	+	~	~	~	~, ??
Патернализм (контроль)	-	-	~	-	+
Хозяйственная самостоятельность	~, +	+	~, +	+	-
Участие в управлении	~	~	~	+	-

• наличие *собственного субсчета*, который может находиться в финансово-расчетном центре (ФРЦ) при центральной бухгалтерии материнской компании (лицевой счет) или в банке, если первое лицо дает на это право, например, по доверенности (субсчет);

• право *ведения многих хозяйственных функций* в той мере, о которой договорились ЦХС и центральный офис.

*Построение «розы хозяйственной свободы (самостоятельности)»* для ЦХС. Первоначально в диалоговом режиме фиксируются те хозяйственные функции (рис. 21), в отношении которых необходимо принципиально договориться о передаче хозяйственной самостоятельности.

*Основной вывод.* Если согласиться с одним из золотых правил менеджмента «будущее не за крупными и стабильными компаниями, а за хаотичными и энергичными структурами», то в таком случае выход один: разукрупнение! Смысл дробления компании состоит в обеспечении большей гибкости, управляемости, ответственности, преданности делу и, что самое главное, в формировании эффективного собственника и хозяина.

**9. Создание предприятия с неполной занятостью: трех-пятилистник, пульсирующая структура**

*Основной тезис.* На предприятии должна выстраиваться сетевая пульсирующая оргструктура без границ, с «переливанием» его потенциала, адекватного принятым ценностям и целям (рис. 22, табл. 5).

*Главное для достижения успеха в бизнесе*

• Не просто работать, трудиться, а эффективно работать и, если быть более точным, *эффективно выполнять нужную (правильную) работу* (рис. 23).

Рисунок 20

Семиорбитная схема разукрупнения (делегируя хозяйственной самостоятельности)

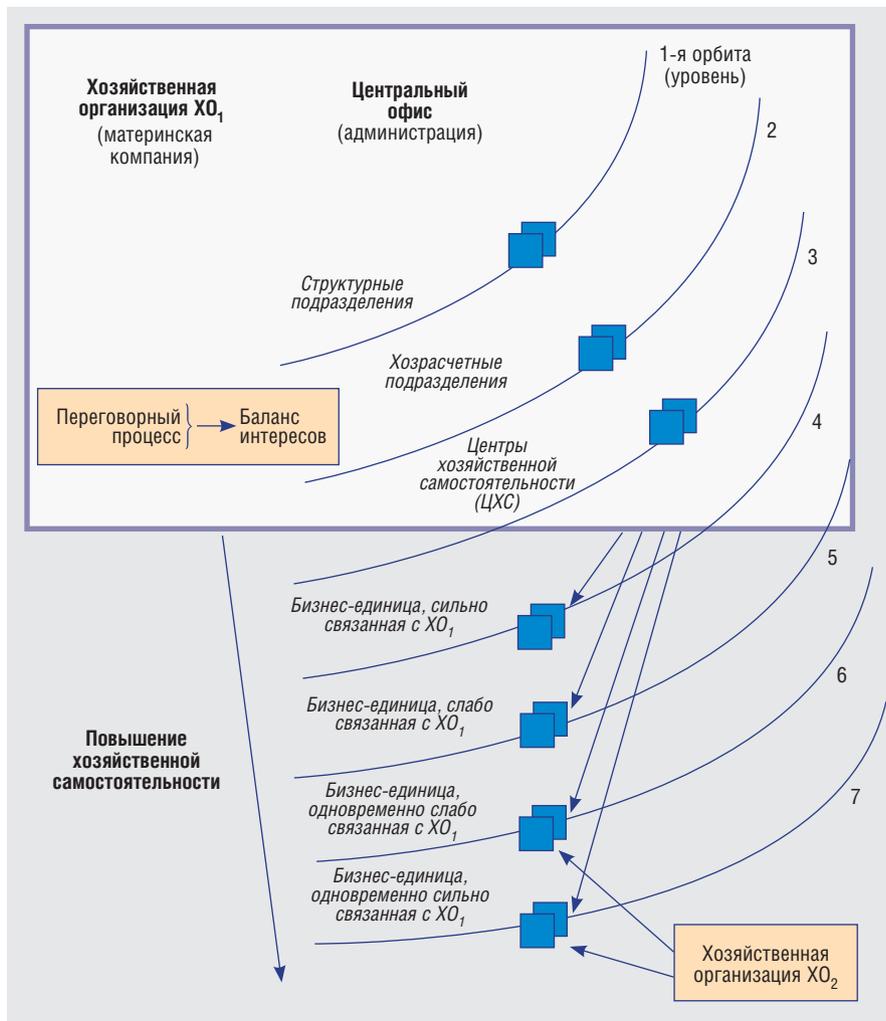


Рисунок 21

«Роза свободы (самостоятельности)» для ЦХС



Рисунок 21

«Роза свободы (самостоятельности)» для ЦХС

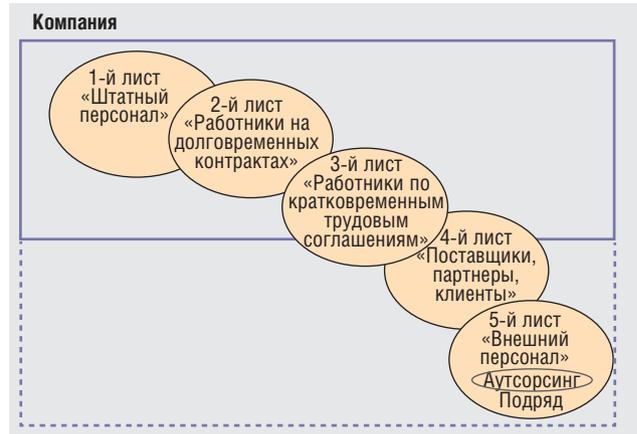


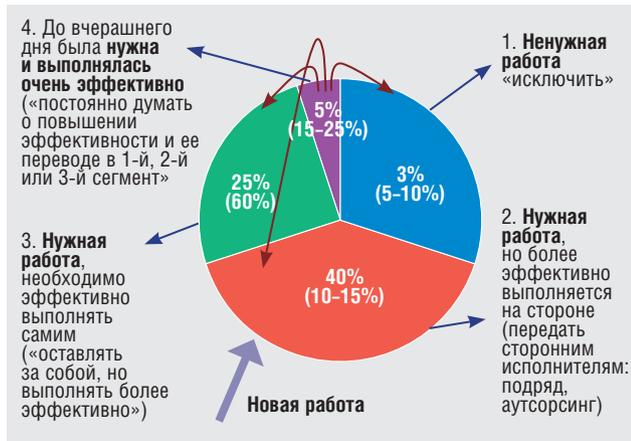
Таблица 5

Особенности и качественные характеристики оргструктуры по типу «структурного пятилистника»

Характерные особенности	Положительные стороны	Отрицательные стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>Наличие в компании собственного и привлекаемого извне персонала.</li> <li>Кадровый состав, прежде всего, привлекаемый извне, регулярно может обновляться.</li> <li>Существенно меняются корпоративная культура и кадровая политика в компании</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Повышаются гибкость, адаптивность.</li> <li>Как правило, существенно снижаются трудозатраты, так как оплата персонала происходит по «чистому» времени.</li> <li>Сокращаются социальные выплаты (для временно привлекаемых извне работников)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Возможна «утечка» информации.</li> <li>Требуется непростая система подбора кадров, обучения, контроля.</li> <li>Большой объем работы и повышенные требования к качеству при составлении контрактов, трудовых соглашений</li> </ol>

Рисунок 23

Какая работа в компании является нужной?\*



\*В цифрах отражены усредненные мнения (2015–2019 гг.) ≈30 российских (без скобок) и 10 зарубежных консультантов — партнеров Центра IMI Consulting (в скобках) — относительно текущего состояния дел.

«О повышении производительности труда на предприятии — Возможно ли и зачем?» Несколько слов о *повышении производительности труда* (при сохранении рабочих мест).

*Производительность труда* — выработка на 1 человека в единицу времени (человеко-час).

Если при этом численность по разным причинам не сокращается и работники начинают «бездель-

ничать», то эффект может быть *отрицательным*. Заметим также, что в целом на предприятии производительность труда не возросла. В данном случае необходимо рассмотреть вопросы использования высвобожденного потенциала?

Так, например, «недозагруженный» персонал может быть:

- переведен на другие виды работ;
- нагружен теми работами, которые выполняли сторонние организации;
- переведен на неполный рабочий день (или неделю);
- занят дополнительными сторонними заказами;
- отправлен в неоплачиваемый отпуск;
- частично освобожден от основной работы и задействован в инновационной деятельности предприятия.

При этом необходимо предусмотреть возможность повышения квалификации этих работников, расширения зоны обслуживания, освоения смежных профессий и т.д.

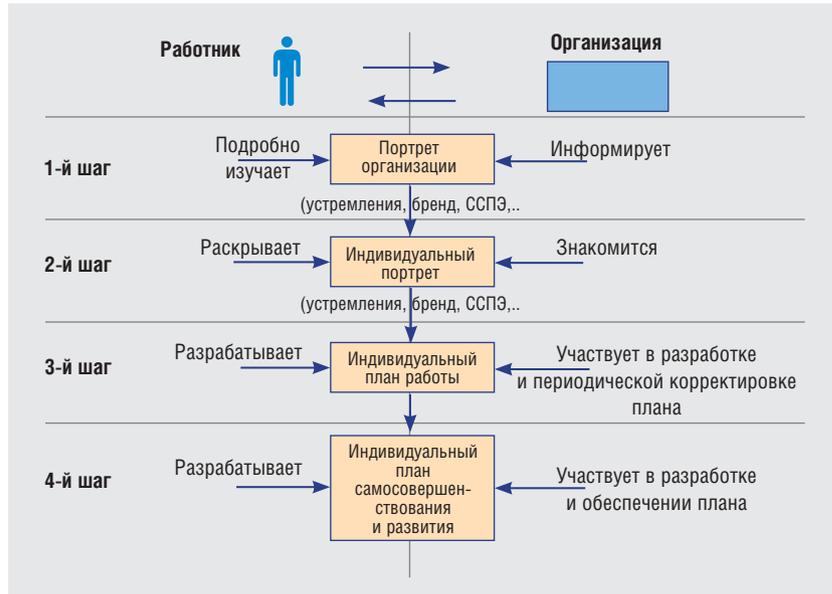
Эффекты очевидны, а грамотно организованное развитие инновационной деятельности приведет к получению дополнительной прибыли, которую несложно рассчитать.

*Практические рекомендации по освоению смежных профессий. Направления освоения (потенциальное поле) смежных профессий:*

- вакантные (незаполненные) рабочие места;

Рисунок 24

Процедура взаимодействия работника и организации с применением методики Хьюберта Рамперсада (автора «ИССП»)



Источник: [20]

Рисунок 25

Согласование личных и организационных устремлений как условие роста эффективности организации



- высвобождаемые рабочие места (по возрасту, уходу в армию, уходу за ребенком, собственному желанию);
- расширение зоны обслуживания, обеспечение взаимозаменяемости работников (при возникающей нехватке кадров в определенных ситуациях);
- *новые рабочие места* под расширение и развитие компании: новые объекты, новые профессии, новые должности, новые сторонние услуги, в том числе консорсинг;
- при возможности и целесообразности *выполнения подрядных работ собственными силами*;
- при формировании и расширении *кадрового резерва*;
- при создании *матричной структуры*, в том числе проектно- и процессно-ориентированной

**10. Повышение вовлеченности персонала в эффективную работу [19, 20]**

*Основной тезис.* Необходимо стремиться обеспечить максимально возможную гармонию ценностей, целей и показателей эффективности предприятия с индивидуальными ценностями, целями и показателями эффективности работы персонала (рис. 24).

Как сопрягать личный потенциал работника и рост эффективности организации (партнерская интеграция между личностными и организационными устремлениями — рис. 25).

Что мы сегодня часто наблюдаем?

Диктат сверху, со стороны организации, требование к работнику достигать высоких результатов при воздействии на него общими традиционными стимулами. С другой стороны, работник слабо осознает, задумывается, формулирует свой личный «портрет»: ценности, устремления, цели, задачи, поведение. И, как следствие, он, работая в организации, приспосабливается к ней, использует ее в своих индивидуальных интересах.

Что предлагается?

Основные этапы решения проблемы взаимодействия (интеграции) между работником и организацией представлены на рис. 26 и в табл. б.

**11. Построение социально ответственного бизнеса**

*Основной тезис.* Наряду с такими общепринятыми ценностями бизнес-организации, как, например, экономическая эффективность, клиентоориентированность, инновационность и иными, должна быть *социальная* не защита, не ориентация, а *ответственность*.

*1. Предварительные комментарии и тезисы*

«Компания не может быть социально ответственной, если она финансово несостоятельна».

Рисунок 26

Основные этапы решения проблемы взаимодействия (интеграции) между работником и организацией



2. Быть социально ответственной компанией выгодно (рис. 27, 28), так как:

- высокая репутация «социально ответственной» компании способствует привлечению и удержанию лучших «мозгов и рук»;
- возникающий при этом организационный климат мотивирует работников на максимальную отдачу, инновационность и эффективность;
- такая компания получает преимущества перед конкурентами при распределении государственных грантов, заказов и льготных кредитов;
- в этом случае снижается вероятность возникновения проблем с остановкой предприятия из-за ужесточения тех или иных нормативов и стандартов;
- при этом снижаются риски, связанные с возможными забастовками, возникновением конфликтов с региональными и федеральными властями.

«Компания не сможет обеспечить долгосрочную финансовую состоятельность, если она социально безответственна».

Сэмюэл Гомперс (известный профсоюзный лидер):

«Худшее преступление против трудящихся — когда компания перестает получать прибыль».

«Самая социально безответственная организация — это неприбыльная организация».

Социальная защита коллектива может быть по-настоящему обеспечена прежде всего *не тогда, когда мы защищаем слабых и бедных*, а тогда, когда мы создаем гарантии для умножения богатства, для проявления активности, предпринимательских способностей, *защищаем неудобных и неординарно мыслящих людей*.

Действительно, социальная защита (лучше употреблять выражение «социальная ответственность») имеет место, когда создаются новые рабочие места, обеспечивается высокая мотива-

Таблица 6

Пример оценки условий (факторов) вовлеченности работника, подразделения

№ п/п	Условия (факторы) вовлеченности	K1 Значимость	K2 Удовлетворенность	K1 – K2
1	Интересная работа			
2	Причастность к работе организации			
3	Защищенность и безопасность			
4	Оплата труда			
5	Продвижение по службе			
6	Возможность профессионального роста			
7	Условия труда			
8	Здоровый социально-психологический климат, дружественная атмосфера			
9	Преданность работодателя сотрудникам, помощь в решении личных проблем			
10	Социальные блага			

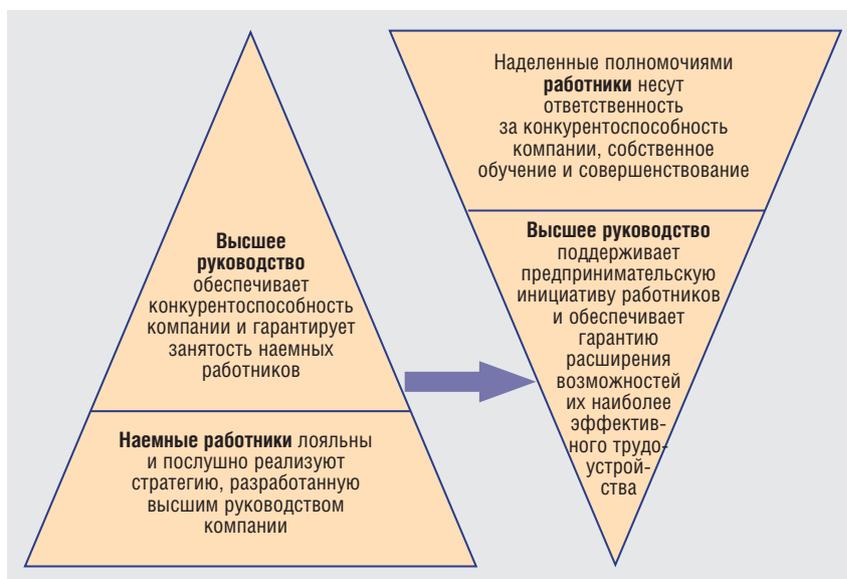
Рисунок 27

Соотношение между экономическими и социальными предпочтениями для различных субъектов компании



Рисунок 28

Переход от традиционного к нравственному договору



\*\*\*

Все изложенное выше широко апробировано и используется в мировой практике уже несколько десятилетий. В России сегодня также найдутся примеры освоения на предприятиях *передовых практик менеджмента* и работающих в стране высококлассных менеджеров с адекватным рыночным реалиям *менталитетом*. Примеров, возможно, будет не так много, но главное, мы понимаем эту ситуацию и способны ликвидировать эти «разрывы». Что касается *корпоративной культуры*, то в России также можно найти многочисленные примеры фиксации декларируемых ценностей в компаниях.

ция и вовлеченность персонала в эффективную работу, создается больше добавленной стоимости и прибыли. И все это обеспечивают прежде всего предприниматели и квалифицированные менеджеры.

*Примеры социальных программ, разрабатываемых на многих предприятиях с высокой социальной ответственностью:*

1. Здоровье;
2. Условия труда;
3. Профессиональное развитие персонала;
4. Природоохранная деятельность, экология;
5. Ресурсосбережение;
6. Добросовестная деловая практика, этика бизнеса;
7. Социально ответственная реструктуризация;
8. Благотворительность и меценатство;
9. Развитие предпринимательства, новые рабочие места;
10. Социальная политика, корпоративные ценности;
11. Социальная эффективность;
12. Информирование и коммуникации и др.

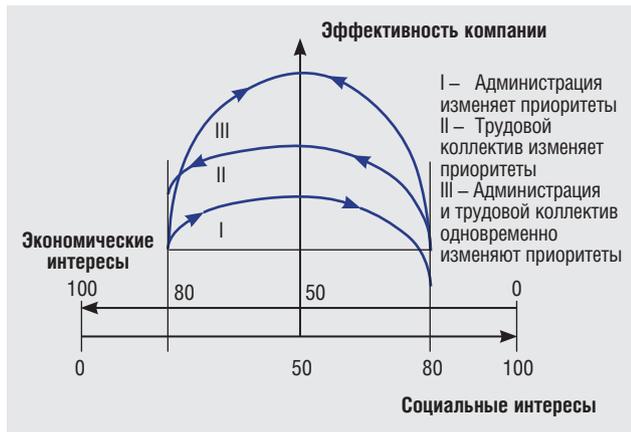
Пример достижения максимальной эффективности компании через нахождение баланса интересов между ее ключевыми субъектами представлен на *рис. 29*.

*Характерные черты нового нравственного договора между работодателем и наемным работником*

Нравственный договор представляет собой фундаментальное изменение философии менеджмента: от рассмотрения людей как актива корпорации, источника повышения стоимости к рассмотрению их как источника ответственности и ресурса, добавляющего стоимость.

Рисунок 29

Достижение максимальной эффективности компании через нахождение баланса интересов между ее ключевыми субъектами



Конечно, часто формируемые ценности представлены поверхностно, как иногда говорят: «не доходят до печенки» каждого работника, но со временем и это можно будет преодолеть. Активно осваивая все вышесказанное: менеджмент, менталитет и деловую культуру, мы практически повышаем *производительность труда*, а значит, имеем все основания увеличивать заработную плату работников, которая сегодня недопустимо мала. Также не забываем и о необходимости устранения на большинстве предприятий недопустимо большого на сегодня разрыва в оплате труда между высоко- и низкооплачиваемыми группами работников.

Так что задачи впереди масштабные. Тем более, есть и понимание, и наработанный мировой

опыт, а это значит, что самим изобретать почти ничего не надо. Но с другой стороны, ситуация очень серьезная, поскольку мир на месте не стоит и все время «бежит» вперед, осваивая непрерывно возникающие инновации. И чтобы выживать в таком динамично меняющемся мире, необходимо быть конкурентоспособными, а это значит, быстрыми, высокопроизводительными, возможно где-то быть первыми и делать что-то лучше других. А примеры такие есть и будут обязательно появляться, особенно когда сильно «прижмет».

ПЭС 21054 / 01.07.2021

Источники

1. Метод, который опередил свое время [Электронный ресурс] // Строительные СНиПы, ГОСТы, сметы, ЕНиР. URL: <http://snip1.ru/metod-kotoryj-operedil-svoe-vremya/>
2. Порядок применения Щекинского метода совершенствования организации труда, материального стимулирования и планирования (утв. Государственным комитетом Совета Министров СССР по труду и социальным вопросам, Госпланом СССР, Министерством финансов СССР и ВЦСПС 11 апреля 1978 г. № 67-ВЛ) (Извлечение) [Электронный ресурс] // Ассоциация лесопользователей Приладожья, Поморья и Прионежья». URL: <https://www.alppp.ru/law/trud-i-zanjatost-naselenija/trud/145/porjadok-primenenija-schekinskogo-metoda-sovershenstvovaniya-organizacii-truda-materialnog.html>.
3. 22 января: в Туле всем Союзом изучают Щекинский метод [Электронный ресурс] // Блоги Тульского городского портала Myslo.ru. URL: <https://myslo.ru/club/blog/tajny-tul-skih-ulic-etot-den-v-istorii-goroda/62BI-kq-2kqf90thLGaV1A>.
4. Щекинский метод [Электронный ресурс] // Свой путь. URL: <http://svoy-put.ru/ekonomika/metod-shchekinskogo-kombinata/shchekinskii-metod>.

References

1. *Metod, kotoryi operedil svoe vremya* [A Method Ahead of Its Time]. Stroitel'nye SNiPy, GOSTy, smety, ENiR, available at: <http://snip1.ru/metod-kotoryj-operedil-svoe-vremya/>
2. *Poryadok primeneniya Shchekinskogo metoda sovershenstvovaniya organizatsii truda, material'nogo stimulirovaniya i planirovaniya (utv. Gosudarstvennym komitetom Soveta Ministrov SSSR po trudu i sotsial'nym voprosam, Gosplanom SSSR, Ministerstvom finansov SSSR i VTsSPS 11 aprelya 1978 g. N 67-VL) (Izvlечение)* [Procedure for Applying the Shchekino Method of Improving the Labor Organization, Material Incentives and Planning (Approved by the State Committee of the USSR Council of Ministers on Labor and Social Issues, the State Planning Committee of the USSR, the USSR Ministry of Finance and the All-Union Central Council of Trade Unions on April 11, 1978, No. 67-VL) (Abstract)]. Assotsiatsiya lesopol'zovatelei Priladozh'ya, Pomor'ya i Prionezh'ya, available at: <https://www.alppp.ru/law/trud-i-zanjatost-naselenija/trud/145/porjadok-primenenija-schekinskogo-metoda-sovershenstvovaniya-organizacii-truda-materialnog.html>.
3. 22 yanvarya: v Tule vsem Soyuzom izuchayut Shchekinskii metod [January 22: in Tula the Entire Union is Studying the Shchekino Method]. Blogi Tul'skogo gorodskogo portala Myslo.ru, available at: <https://myslo.ru/club/blog/tajny-tul-skih-ulic-etot-den-v-istorii-goroda/62BI-kq-2kqf90thLGaV1A>.
4. *Shchekinskii metod* [The Shchekino Method]. Svoi put', available at: <http://svoy-put.ru/ekonomika/metod-shchekinskogo-kombinata/shchekinskii-metod>.
5. *Natsional'nye proekty: tselevye pokazateli i osnovnye rezul'taty. Na osnove pasportov natsional'nykh proektov, utverzhdennykh prezidiumom Soveta pri Prezidente Rossiiskoi Federatsii po strategicheskomu razvitiyu i natsional'nym proektam 24 dekabrya 2018 g.* [National Projects: Targets and Main Results. Based on Passports of National Projects Approved by Presidium of the Council Under the President of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects on December 24, 2018] M., 2019 g., available at: [https://www.comnews.ru/sites/default/files/de/docs/informacionnye\\_materialy-1.pdf](https://www.comnews.ru/sites/default/files/de/docs/informacionnye_materialy-1.pdf).
6. Fattakhov Kh. *Pochemu ne razvivaetsya proizvodstvennaya sistema, ili "Pravil'nyi obraz myshleniya"* [Why Production System is Not Developing or "Correct Way of Thinking"]. Algoritm. Proizvoditel'nost' truda, available at: <https://algoritminfo.ru/pochemu-ne-razvivaetsya-proizvodstvennaya-sistema-ili-pravilnyj-obraz-myshleniya/>
7. Fattakhov Kh. *Kak izbezhat' kargo-kul'ta i vyrastit' "vzroslyuyu" proizvodstvennyuyu sistemu* [How to Avoid a Cargo Cult and to Grow an "Adult" Production System]. Algoritm. Proizvoditel'nost' truda, available at: <https://algoritminfo.ru/kak-izbezhat-kargo-kul'ta-i-vyrastit-vzroslyuyu-proizvodstvennyuyu-sistemu/>
8. Levchenko S. *Opasnost' sistemnogo sboya natsproekta. Za schet chego povyshat' proizvoditel'nost' truda?* [The Danger of a National Project's Systemic Failure. How to Increase the Labor Productivity?]. IA Krasnaya Vesna, 2020, January, 14, available at: <https://rossaprimavera.ru/article/d0effb59>.
9. Ozdemirov U. *Bez solidarnosti nashu ekonomiku ne spasti* [Our Economy Cannot Be Saved Without Solidarity]. Pravda.Ru, 2020, May, 12, available at: <https://www.pravda.ru/economics/1497669-economy/?path=economics>.
10. Chernyshev D. *K voprosu o realizatsii natsproekta po proizvoditel'nosti v regionakh Rossii* [On the Issue of Implementing the National Project on Productivity in the Regions of Russia]. Algoritm. Proizvoditel'nost' truda, 2021, June, 12, available at: <https://algoritminfo.ru/k-voprosu-o-realizacii-nacproekta-po-p/>

5. Национальные проекты: целевые показатели и основные результаты. На основе паспортов национальных проектов, утвержденных Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г. [Электронный ресурс]. М., 2019 г. URL: [https://www.comnews.ru/sites/default/files/de/docs/informacionnye\\_materialy-1.pdf](https://www.comnews.ru/sites/default/files/de/docs/informacionnye_materialy-1.pdf).
6. Фаттахов Х. Почему не развивается производственная система, или «Правильный образ мышления» [Электронный ресурс] // Алгоритм. Производительность труда. URL: <https://algoritminfo.ru/pochemu-ne-razvivaetsja-proizvodstvennaja-sistema-ili-pravilnyj-obraz-myshlenija/>
7. Фаттахов Х. Как избежать карго-культы и вырастить «взрослую» производственную систему [Электронный ресурс] // Алгоритм. Производительность труда. URL: <https://algoritminfo.ru/kak-izbezhat-kargo-kulta-i-vyrastit-vzroslyju-proizvodstvennuju-sistemu/>
8. Левченко С. Опасность системного сбоя нацпроекта. За счет чего повышать производительность труда? [Электронный ресурс] // ИА Красная Весна. 2020. 14 января. URL: <https://rossaprimavera.ru/article/d0effb59>.
9. Оздемиров У. Без солидарности нашу экономику не спасти [Электронный ресурс] // Правда.Ру. 2020. 12 мая. URL: <https://www.pravda.ru/economics/1497669-economy/?path=economics>.
10. Чернышев Д. К вопросу о реализации нацпроекта по производительности в регионах России [Электронный ресурс] // Алгоритм. Производительность труда. 2021. 12 июня. URL: <https://algoritminfo.ru/k-voprosu-o-realizacii-nacproekta-po-p/>
11. Хайниш С.В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: актуальные сечения, парадоксы, решения. Из опыта управленческого консультирования. М.: Едиториал УРСС, 2014. 704 с.
12. Самохвалов Д. Пять основ эффективности СИБУРА [Электронный ресурс] // СИБУР Сегодня. 2019. № 1/24. С. 26–31. URL: <https://nangs.org/news/industry-media/zhurnal-sibur-segodnya-1-24-2019-pdf-sibur>. ценности «СИБУР».
11. Khainish S.V. *Menedzhment i biznes v slabostrukturirovannom mire: aktual'nye secheniya, paradoksy, resheniya. Iz opyta upravlencheskogo konsul'tirovaniya* [Management and Business in a Semi-Structured World: Actual Sections, Paradoxes, Solutions. From the Management Consulting Experience]. Moscow, Editorial URSS, 2014, 704 p.
12. Samokhvalov D. Pyat' osnov effektivnosti SIBURA [Five Pillars of SIBUR's Effectiveness]. *SIBUR Segodnya*, 2019, no 1/24, pp. 26–31, available at: <https://nangs.org/news/industry-media/zhurnal-sibur-segodnya-1-24-2019-pdf-sibur>. ценности «СИБУР».
13. Khainish S.V., Tokareva N.Yu. *Upravlenie izmeneniyami i mekhanizmy aktivnogo razvitiya na predpriyatii. Iz opyta upravlencheskogo konsul'tirovaniya* [Change Management and Active Development Mechanisms at an Enterprise. From Management Consulting Experience]. Moscow, MNIIPU, 2010, 328 p.
14. Suri R. *Vremya — den'gi. Konkurentnoe preimushchestvo bystroreagiruyushchego proizvodstva* [Time is Money. Competitive Advantage of Fast Response Manufacturing]. Moscow, Binom. Laboratoriya znaniy, 2013, 328 p.
15. Khainish S.V., Klimova E.T. *Benchmarking na predpriyatii kak instrument upravleniya izmeneniyami. Iz opyta upravlencheskogo konsul'tirovaniya* [Enterprise Benchmarking as a Change Management Tool. From Management Consulting Experience]. Moscow, Editorial URSS, 2013, 144 p.
16. Khristolyubov S. *Sovremennye metodologii upravleniya proizvodstvom* [Modern Production Management Methodologies] // Khabr — resurs dlya IT-spetsialistov, available at: <https://habr.com/ru/post/234687/>
17. Khainish S.V. *Formirovanie effektivnogo khozyaina na predpriyatii: Delegirovanie polnomochii i otvetstvennosti, 7-orbitnaya skhema razukrupneniya. Iz opyta upravlencheskogo konsul'tirovaniya* [Shaping an Effective Owner at an Enterprise: Delegation of Authority and Responsibility, 7-Orbit Downsizing Scheme. From Management Consulting Experience]. Moscow, Lenand, 2006, 352 p.
18. Gerchikov V.I. *Motivatsiya, stimulirovanie i oplata truda* [Motivation, Incentives and Remuneration]. Ucheb. posobie. Moscow, GU VShE, 2004.
19. Rampersad Kh.K. *Universal'naya sistema pokazatelei deyatel'nosti: Kak dostigat' rezul'tatov, sokhranyaya tselostnost'* [Universal Performance Indicator Framework: How to Achieve Results Maintaining Integrity]. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2004, 352 p.
20. Rampersad Kh.K. *Individual'naya sbalansirovannaya sistema pokazatelei: Put' k lichnomu schast'yu, garmonichnomu razvitiyu i rostu effektivnosti organizatsii* [Individual Balanced Scorecard: The Path to Personal Happiness, Harmonious Development and Growth of Organization's Efficiency]. Moscow, Olimp-Biznes, 2005, 166 p.
21. Averin A.N. *Sotsial'naya politika i sotsial'naya otvetstvennost' predpriyatii* [Social Policy and Social Responsibility of an Enterprise]. Moscow, Al'fa-Press, 2008, 96 p.
22. Luzin A.E. *Sotsial'no otvetstvennoe restruktirovanie predpriyatii: Vvedenie v predmet. (Rus. versiya)* [Socially Responsible Enterprises Restructuring: Introduction to the Subject. (Russian version)]. Mezhdunar. org. truda, Mezhdunar. ucheb. tsentr (Turin, Italiya). B.m., 2001, 237 p.
23. Turkin S.V. *Kak vygodno byt' добрым. Sdelajte svoi biznes sotsial'no otvetstvennym* [It Seems Beneficial to be Kind. Make Your Business Socially Responsible]. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2006, 510 p.
13. Хайниш С.В., Токарева Н.Ю. Управление изменениями и механизмы активного развития на предприятии. Из опыта управленческого консультирования. М.: МНИИПУ, 2010. 328 с.
14. Сури Р. Время — деньги. Конкурентное преимущество быстрореагирующего производства. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2013. 328 с.
15. Хайниш С.В., Климова Э.Т. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями. Из опыта управленческого консультирования. М.: Едиториал УРСС, 2013. 144 с.
16. Христоролюбов С. Современные методологии управления производством [Электронный ресурс] // Хабр — ресурс для IT-специалистов. URL: <https://habr.com/ru/post/234687/>
17. Хайниш С.В. Формирование эффективного хозяина на предприятии: Делегирование полномочий и ответственности, 7-орбитная схема разукрупнения. Из опыта управленческого консультирования: В 2 ч. М.: Ленанд, 2006. 352 с.
18. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: Учеб. пособие. 2-е изд. доп. и перераб. М.: ГУ ВШЭ, 2004.
19. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с.
20. Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей: Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 166 с.
21. Аверин А.Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия. М.: Альфа-Пресс, 2008. 96 с.
22. Лузин А.Е. Социально ответственное реструктурирование предприятий: Введение в предмет (Рус. версия) / Международный центр (Турин, Италия); Общ. ред. и вступ. ст. А. Лузина; Пер. подгот. Н. Крюковой, В. Васильевым. Б.м., 2001. 237 с.
23. Туркин С.В. Как выгодно быть добрым. Сделайте свой бизнес социально ответственным. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 510 с.