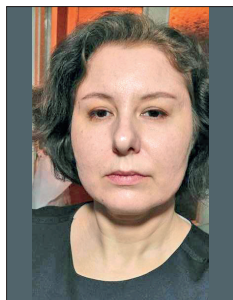


НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: L23

УДК: 65.011.46

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

**Оксана Николаевна Моисеенко***руководитель проекта, ОАО «Хлебообъединение Восход»,
Россия, Новосибирск, moiseenkookn@yandex.ru*

Резюме. Изменение структуры, содержания и степени влияния факторов внешней среды организации сопровождается рядом вопросов, на которые вынуждены отвечать их руководители, например, в верном ли направлении и нужной командой мы движемся, все ли обстоятельства мы проанализировали при принятии решений в пользу технологии или ее внедрение нецелесообразно, достаточно ли ресурсов в организации, необходим ли пересмотр системы мотивации и т. п.

Наиболее распространенными среди обсуждаемых сегодня в теории и практике управления темами являются бережливое производство, проектное управление, инструменты цифровизации бизнес-процессов.

Статья посвящена оценке проблем и ограничений внедрения системы бережливого производства в организации пищевой промышленности и разработке рекомендаций по принятию соответствующего решения. Особое внимание автором уделено организационной культуре как базовому фактору внедрения инструментов бережливого производства в практике компаний. В качестве объектов исследования определены организации пищевой промышленности, методами исследования стали количественные и качественные методы сбора и анализа данных, наблюдение за процессами внедрения технологических решений, сравнительный анализ, SWOT-анализ, сценарное моделирование, метод экспертных оценок. Теоретико-методологическая база исследования включает научные труды отечественных и зарубежных авторов, специалистов в области повышения эффективности деятельности предприятия с помощью инструментов бережливого производства и трансформации организационной культуры.

Ключевые слова: бережливое производство, организационная культура, инструменты бережливого производства, культура бережливого производства

Для цитирования: Моисеенко О. Н. Организационная культура как фактор внедрения концепции бережливого производства // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2025. № 23. С. 76–88.

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR IN THE IMPLEMENTATION OF THE LEAN MANUFACTURING CONCEPT

Oksana N. Moiseenko*Project Manager, OJSC "Khleboobedinenie Voskhod", Russia, Novosibirsk, moiseenkookn@yandex.ru*

Resume. Changes in the structure, content and degree of influence of external environmental factors of an organization are accompanied by a number of questions that their managers are forced to answer, for example, are we moving in the right direction and with the right team, have we analyzed all the circumstances when making decisions in favor of the technology or is its implementation inappropriate, are there enough resources in the organization, is it necessary to revise the motivation system, etc.

The most common topics discussed today in the theory and practice of management are lean manufacturing, project management, and business process digitalization tools.

The article is devoted to the assessment of the problems and limitations of the implementation of the lean manufacturing system in the food industry organization and the development of recommendations for making the appropriate decision. The author pays special attention to the organizational culture as a basic factor in the implementation of lean manufacturing tools in the practice of companies. The objects of the study are food industry organizations, the research methods are quantitative and qualitative methods of collecting and analyzing data, monitoring the processes of implementing technological solutions, comparative analysis, SWOT analysis, scenario modeling, and the method of expert assessments. The theoretical and methodological basis of the study includes scientific works by domestic and foreign authors, specialists in the field of improving the efficiency of enterprise activities using lean manufacturing tools and transforming organizational culture.

Keywords: lean manufacturing, organizational culture, lean manufacturing tools, lean manufacturing culture

For citation: Moiseenko O. N. Organizational Culture as a Factor in the Implementation of the Lean Manufacturing Concept. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2025;23:76–88. (In Russ.).

Бережливое производство как особая философия компании

Формирование концепции бережливого производства связывают с периодом 1930–1970-х гг. в компании Toyota, когда инженером Тайити Оно была создана комплексная производственная система «Тойоты» (Toyota Production System, TPS), направленная на обеспечение бездефектного производства со скоростью, соответствующей запросам потребителей, путем устранения потерь (Оно, 2013; Вумек, 2011). В этот же период стали говорить о таких инструментах, как:

- Just-in-Time (точно в срок) — производство только тогда, когда есть заказ, минимизация запасов.
- Вытягивающее производство — схема организации производства, при которой объемы продукции и сроки ее изготовления на каждом производственном этапе определяются исключительно потребностями последующих этапов (в конечном итоге — потребностями заказчика).
- Kaizen (непрерывное улучшение) — постоянное совершенствование процессов с участием всех сотрудников.
- Respect for People (уважение к людям) — вовлечение персонала, обучение, делегирование ответственности. Осознание необходимости вовлечения сотрудников в процесс постоянных улучшений.

Распространение и популяризация концепции бережливого производства приходится на 1980–1990-е гг. Идентификация различных видов потерь в производственных процессах, поиск и совершенствование

инструментов их предотвращения и устранения способствовали расширению сферы ее применения, распространению в других отраслях (не только в автомобильной промышленности) и признанию во всем мире.

Развитие концепции бережливого производства в 2000-е гг. и позже сопровождается ее трансформацией в философию управления, ориентированную на создание ценности для клиента и постоянное улучшение.

В этот период принципы бережливого производства распространились на все аспекты деятельности организации, включая разработку продукции, продажи, маркетинг, финансы и управление персоналом.

Появились такие категории, как «Бережливое предприятие» и «Бережливое мышление» (философия создания ценности для клиента путем устранения потерь и постоянного улучшения). Принципы бережливого производства стали применяться для создания и развития новых бизнесов, интегрироваться в гибкие методологии управления и разработки программного обеспечения.

Для современного этапа концепции бережливого производства характерны ее интеграция с цифровыми решениями, учет экологических и социальных факторов.

Сегодня в российской практике философия бережливого производства предусматривается как механизм повышения производительности труда через непрерывное стремление к совершенствованию, максимальное исключение любых видов потерь, ориентацию на клиента, вовлечение сотрудников в процессы улучшения (рис. 1).

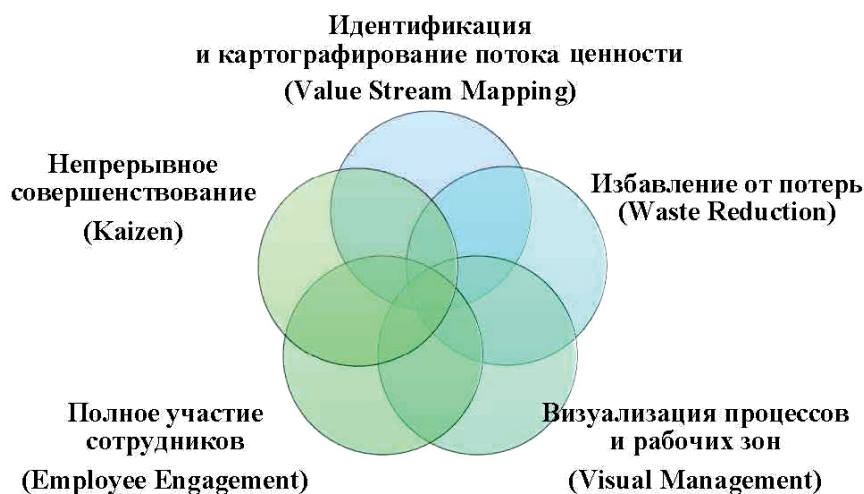


Рисунок 1 — Основные принципы бережливого производства
Figure 1 — Basic principles of lean manufacturing

Принципы бережливого производства взаимосвязаны и усиливают друг друга, комплексное их применение позволяет организациям достигать значительных результатов и создавать устойчивое конкурентное преимущество.

Цели применения концепции и инструментов бережливого производства — это, как правило:

1. Снижение себестоимости продукции или услуг.
2. Улучшение характеристик продукции или услуг и снижение количества дефектов.
3. Уменьшение времени выполнения заказов и производственного цикла.

4. Повышение способности быстро адаптироваться к изменениям спроса и требованиям рынка.

5. Увеличение объема выпуска продукции или предоставления услуг при наличии тех же ресурсов.

Все инструменты бережливого производства ориентированы на создание ценности конечного результата для потребителя посредством устранения потерь, таких как перепроизводство, ожидание, транспортировка, излишняя обработка, запасы, движения, дефекты, нереализованный потенциал сотрудников (табл. 1).

Таблица 1

Потери организации с позиции бережливого производства

Table 1

Organizational losses from the perspective of lean manufacturing

ВИД ПОТЕРЬ	ПРИЗНАКИ
ТРАНСПОРТИРОВКА — ненужное перемещение материалов или продукции из одного места в другое без добавления ценности между цехами, отделами, участками	<ul style="list-style-type: none"> • Большие расстояния между рабочими местами • Использование сложной системы транспортировки • Частые перемещения материалов или продукции
ЗАПАСЫ — излишки сырья, незавершенного производства или готовой продукции, ожидающие переработки, не востребованные клиентами, приобретенные «про запас»	<ul style="list-style-type: none"> • Заполненные склады и производственные площади • Длительное время хранения запасов • Списание устаревшей или испорченной продукции
ДВИЖЕНИЯ персонала, которые не добавляют ценности продукту или услуге, вызывают усталость, увеличивают риск травм и снижают производительность	<ul style="list-style-type: none"> • Неудобная организация рабочего места • Отсутствие необходимых инструментов под рукой • Нерациональное расположение оборудования
ОЖИДАНИЕ — любое время, когда ресурсы (персонал или оборудование) не используются (ожидание поступления материалов к началу операции, утверждения документа, ответа на запрос)	<ul style="list-style-type: none"> • Простаивающее оборудование • Сотрудники, не имеющие работы • Длинные очереди невыполненных работ или необслуженных клиентов
ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО — производство продукции или предоставление услуг в большем количестве или раньше, чем это необходимо клиенту	<ul style="list-style-type: none"> • Большие запасы готовой продукции • Низкая оборачиваемость запасов

Окончание таблицы 1

ВИД ПОТЕРЬ	ПРИЗНАКИ
ИЗЛИШНЯЯ ОБРАБОТКА — выполнение ненужных операций, которые не добавляют ценности продукту	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение операций, которые не требуются клиентом • Использование сложного оборудования для выполнения простых задач • Многократная проверка качества
ДЕФЕКТЫ — производство продукции или предоставление услуг, которые не соответствуют требованиям клиента (брак, ошибки в отчетах, некомпетентное обслуживание)	<ul style="list-style-type: none"> • Высокий процент брака • Жалобы клиентов • Возврат продукции
НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКОВ (знания, опыт, навыки) для улучшения процессов и решения проблем, приводит к потере ценных идей и снижению мотивации	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая вовлеченность сотрудников • Отсутствие инициативы • Недостаток новых идей • Высокая текучесть кадров

Понимание всех рассмотренных видов потерь и умение их выявлять по представленным признакам часто рассматривается как первый шаг к внедрению бережливого производства и созданию более эффективной и конкурентоспособной организации.

Современные инструменты и методы бережливого производства

Все имеющиеся к настоящему времени инструменты и методы бережливого производства можно разделить на группы исходя из задач, на которые ориентирована организация (Павлова, 2018) (табл. 2).

Таблица 2

Инструменты бережливого производства

Table 2

Lean Manufacturing Tools

НАИМЕНОВАНИЕ	СОДЕРЖАНИЕ
ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА И ВИЗУАЛИЗАЦИИ позволяют систематизировать информацию о процессах, выявить потери и проблемные области, определить причины появления проблем и разработать решения	
• Картирование потока создания ценности	визуальное отображение всех шагов процесса создания ценности для клиента для выявления потерь и возможностей улучшения
• Диаграмма Исикавы	графический инструмент для анализа причинно-следственных связей
• Диаграмма Парето	позволяет определить наиболее значимые причины проблемы, основываясь на принципе 80/20, который гласит, что примерно 80% проблем вызывается 20% причин
• 5 Почему	метод поиска коренных причин проблемы путем последовательного задавания вопроса «Почему?» до тех пор, пока не будет найдена первопричина
• Спагетти-диаграмма	визуальное отображение перемещений людей или материалов в процессе, помогает выявить неэффективные маршруты, излишние перемещения и узкие места
• Контрольные листки	структурированный документ, предназначенный для регистрации определенных событий или характеристик процесса
ИНСТРУМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА И СТАНДАРТИЗАЦИИ применяются для создания эффективной и безопасной рабочей среды	
• 5S	способ организации рабочего места с помощью пяти регулярных действий: Сортировка, Соблюдение порядка, Содержание в чистоте, Стандартизация, Совершенствование
• Визуальный менеджмент	использование визуальных средств (табличек, знаков, цветовой кодировки и т. д.) для отображения информации о процессах, целях и стандартах, что делает их понятными и доступными для всех
• Стандартизированная работа	подразумевает определение наилучшего способа выполнения работы и его документирование для обеспечения единообразия и предсказуемости процессов
• SMED	методика сокращения времени переналадки оборудования, позволяющая повысить гибкость и сократить размер партий или уменьшить время, необходимое для перехода с производства одного продукта на производство другого, до менее чем 10 минут

Окончание таблицы 2

НАИМЕНОВАНИЕ	СОДЕРЖАНИЕ
ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ И ЗАПАСАМИ направлены на синхронизацию процессов, эффективное использование ресурсов, оптимизацию потока материалов и информации	
• Канбан (Kanban)	система управления потоком работ, которая визуализирует текущее состояние процесса и помогает управлять запасами, оптимизируя поток задач и улучшая эффективность
• Just-in-Time (JIT — Точно в срок)	философия производства, направленная на минимизацию запасов и обеспечение поставки материалов и компонентов точно в нужный момент
ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА используются для того, чтобы предотвратить возникновение дефектов и обеспечить высокое качество продукции или услуг	
• Метод предотвращения ошибок на производстве	использование устройств или процедур, которые не позволяют совершить ошибку или сразу ее обнаруживают
• Автоматическая остановка производства при обнаружении дефекта	чтобы предотвратить его распространение и устранить коренную причину
• Всеобщее обслуживание оборудования	система управления оборудованием, направленная на повышение его надежности и эффективности путем вовлечения всех сотрудников в процесс обслуживания и улучшения
ИНСТРУМЕНТЫ НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ ориентированы на то, чтобы создать культуру постоянного улучшения, вовлечь всех сотрудников в процесс поиска и устранения проблем, систематизировать предложения по улучшению и внедрять их в повседневную практику	
• Кружки качества	группы сотрудников, которые регулярно встречаются для обсуждения проблем качества и разработки решений по его улучшению
• Кайдзен	постоянное внесение небольших, постепенных изменений для повышения эффективности и качества

Ряд методов, применяемых при внедрении бережливого производства, носят вспомогательный характер. Они способны предоставить организационные и управленческие инструменты для реализации принципов бережливого производства и решения более масштабных задач, обеспечить комплексный подход к управлению и развитию бизнеса.

Например, управление проектами структурирует внедрение бережливых технологий, бенчмаркинг выявляет лучшие практики, а теория ограничений помогает найти и устранить узкие места.

Наибольший эффект достигается при комплексном применении инструментов и методов бережливого производства в рамках общей стратегии улучшения.

Оптимизация процессов и устранение потерь

Работа с потерями в бизнес-процессах предполагает выявление самих потерь по определяющим их признакам, выявление причин возникновения потерь для последующей работы с ними и устранение потерь (рис. 2).

Представим склад ТМЦ, где царит хаос, ТМЦ разбросаны, маркировка отсутствует, проходы загромождены, много ненужного хлама. Явными потерями

будут потери от излишних запасов и лишних передвижений сотрудников.

Для их устранения рациональным является применение технологии 5S.

На этапе сортировки будет проведена тщательная инвентаризация. Устаревшие, неиспользуемые и лишние ТМЦ будут утилизированы или переданы на другие склады. В результате увеличится свободное место на складе и будет обеспечен обзор и доступность нужных ТМЦ.

На следующем этапе 5S будет разработана система хранения ТМЦ, основанная на частоте использования, например часто используемые ТМЦ будут размещены в легкодоступных местах с применением цветовой маркировки, четкой маркировки полок и мест хранения, будут созданы зоны хранения, облегчающие поиск и доступ к запчастям. В результате поиск ТМЦ станет быстрым и легким, существенно сократятся временные потери на поиски.

На следующем этапе 5S будет организовано плановое техническое обслуживание и проведение ежедневной уборки склада, включая очистку полок, проходов и оборудования. В результате сохранится чистота и порядок на складе, будут предотвращены поломки оборудования, создана безопасная рабочая среда.



Рисунок 2 — Инструменты оптимизации бизнес-процессов и устранения потерь
 Figure 2 — Tools for optimizing business processes and eliminating losses

На этапе стандартизации будут разработаны стандарты и инструкции по поддержанию порядка и чистоты на складе, созданы визуальные средства контроля (например, фотографии эталонного состояния, схемы размещения ТМЦ), организовано обучение персонала. В результате будет обеспечено соблюдение стандартов, предотвращено возвращение к беспорядку.

На этапе совершенствования будут регулярно проводиться мероприятия по улучшению системы 5S через вовлечение сотрудников в процесс поиска и устранения проблем, внедрения системы контроля и обратной связи.

В результате система 5S в процессе постоянного совершенствования адаптируется к изменениям и позволит организации повысить эффективность работы и обеспечить безопасность труда, улучшить качество продукции, снизить операционные издержки и повысить мотивацию сотрудников.

При оптимизации потока создания ценности для клиента организация в своих действиях и решениях будет ориентироваться на устранение узких мест, сокращение времени цикла, уменьшение запасов, улучшение планирования, синхронизацию процессов и оптимизацию логистики.

Применяться в оптимизации потока создания ценности может любой инструмент бережливого производства, рассмотренный ранее.

Например, система «Точно в срок» — вместо хранения больших запасов на складе организация может организовать:

1. Точные поставки необходимых ресурсов в момент, когда они нужны на производственной линии.

2. Применить систему Канбан-карточек, которые будут использоваться как сигнал постановки задачи и ее выполнения в части организации поставки

нужного вида ресурса в определенном объеме требуемого качества, например если количество ресурсов на складе сокращается до норматива, достаточного для отправки запроса на поставку.

3. Вытягивание. Производство запускается только после получения заказа от оптового покупателя. Это предотвратит перепроизводство и накопление готовой продукции на складе.

4. В целях предотвращения лишних отвлечений ресурсов, например в незавершенное производство, производственные линии могут быть сбалансированы с учетом соответствия их производительности потребностям следующих стадий производственного процесса.

5. В целях предотвращения брака и обеспечения непрерывной работы производственной линии необходима система контроля качества на всех этапах производства.

При соблюдении указанных выше условий организация может получить в числе преимуществ применения JIT сокращение затрат на хранение запасов, улучшение качества продукции, повышение эффективности и гибкости производства, уменьшение времени цикла.

Проблемы внедрения на предприятиях пищевой промышленности

Отличия бережливого подхода от традиционных методов управления процессами заключается в том, что традиционно производители стремятся увеличить объем производства, полагаясь на массовый выпуск и минимальные удельные затраты. Часто такая политика ведет к накоплению запасов и замедляет реакцию организации на динамику спроса.

Бережливый подход отличается акцентом на эффективность действий, которые выполняются орга-

низацией, и ценностью этих действий для конечного потребителя, предполагает отказ от массовых запасов, ограниченный объем партий, высокий уровень качества, укрепление партнерских отношений с поставщиками, сосредоточенность на устранении потерь и создание потока ценности.

Расширение области применения концепции бережливого производства отобразило ее перспективы для всех отраслей (помимо автомобильной), включая пищевую промышленность.

Несмотря на то что этапы внедрения инструментов бережливого производства не зависят от отраслевой принадлежности компании и масштабов ее работы, некоторые отраслевые особенности становятся факторами, способствующими или препятствующими получению положительного результата от принятого «бережливого» решения.

Личный опыт автора и изучение опыта российских компаний дает возможность согласиться с результатами научно-практических исследований Е. А. Арсеновой и Т. Ю. Николаевой (2018), В. А. Крисановой (2024), А. В. Куприянова (2016), Н. А. Суховой и А. С. Гаффановой (2024), Е. И. Швеевой (2023), И. В. Калининой, Р. И. Фаткуллина и др. (2018).

Так, особенностью пищевой промышленности является работа с сырьем и готовой продукцией с ограниченным сроком годности, внушительная номенклатура продукции и обширный круг поставщиков.

Это повышает значимость в принятии решений таких параметров, как «срочность» выполнения операций и бизнес-процессов, «непрерывность» и «бесперебойность» процессов, и таких инструментов бережливого производства, как «стандартизация», 5s, «точно в срок», «быстрая переналадка».

Существует ряд проблем внедрения инструментов бережливого производства в деятельность предприятия:

1. Отсутствие квалифицированных кадров внутри компании. Изменение отношения к трудовой деятельности и выполнению операций требует поддержки со стороны внешних консультантов, с одной стороны, и обучения сотрудников — с другой. В этой связи оптимальным решением становятся совместные проекты внедрения бережливого производства, с участием всех внутренних и внешних специалистов, имеющих отношение к процессу, включая руководящих сотрудников.

2. Противоречия уже принятых в компании ценностей ценностям концепции бережливого производства. Устранение возможно с помощью трансформации элементов организационной культуры.

3. Потеря результатов, полученных ранее от внедрения методов и инструментов бережливого производства, ошибочное восприятие их как разового

мероприятия, не требующего продолжения и совершенствования.

4. Отсутствие заинтересованности высшего руководства в процессе и результатах внедрения концепции бережливого производства ввиду непонимания ее целесообразности или нежелания понимать ее стратегическую и оперативную ценность.

5. Значительная дистанция между руководством организации и рядовыми сотрудниками, ограничение взаимодействия между ними сложившимися сложными коммуникационными траекториями, отсутствие прямых каналов коммуникации, сопровождающиеся отсутствием заинтересованности у высшего руководства в совместной работе, значимой для эффективного внедрения.

При решении указанных выше ограничений эффективным инструментом и фактором обеспечения успеха компаниям важно определить организационную культуру и реализовать попытки ее интеграции с концепцией бережливого производства, понимая, что:

- 1) развитие организационной культуры — это постоянный процесс, связанный с изменением поведения сотрудников, пересмотром ценностей и утверждением новых норм и правил;
- 2) ни одна культура не остается неизменной, так как внешние и внутренние условия непрерывно меняются;
- 3) задача менеджера заключается в создании механизмов, позволяющих трансформировать культуру компании, сохраняя ее идентичность и соответствие современному миру;
- 4) развитие культуры должно осуществляться систематично и последовательно, иначе неизбежен хаос и потеря управляемости.

Культура как базовый фактор успешного внедрения бережливого производства

А. О. Иванов отмечает, что ключевая часть успешных нововведений в рамках внедрения бережливого производства на российских предприятиях в контексте российского национального проекта «Производительность труда» связана с преобразованием организационной культуры и реорганизацией рабочего пространства сотрудников (Иванов, 2020). То есть в первую очередь организационная культура, соответствующая концепции бережливого производства, позволяет организациям структурировать и оптимизировать бизнес-процессы, определив нужный объем ресурсов, контролировать ход их выполнения и своевременно корректировать в случае необходимости.

В. А. Петров также отмечает организационную культуру как особый фактор влияния на рабочие достижения сотрудников и степень их вовлеченности в процессы формирования положительных резуль-

татов работы компании через ценности, мотивации и коммуникации (Петров, 2018).

Поскольку развитие и совершенствование организационной культуры происходит в течение всего жизненного цикла компании, она способна служить эффективным инструментом повышения производительности, в том числе в периоды организационных трансформаций, и устойчивым фундаментом организационной эффективности в условиях непрерывных изменений, а также усилить эффективность внедрения новых инструментов и методов в организационную жизнь посредством снижения сопротивления и повышения уровня лояльности сотрудников к их появлению (Рудакова, Кривошеев, Абрамов, 2023).

Организационная культура определяет внутреннюю сущность, облик и атмосферу любой компании.

Ее обычно рассматривают как невидимую силу, которая влияет на поведение сотрудников, формирует внутренние нормы и правила, определяет отношение работников к своим обязанностям и взаимодействию с коллегами.

Организационная культура — это совокупность ценностей, норм, убеждений, символов, традиций и форм поведения, которые определяют специфический характер деятельности организации и проявляются в повседневном поведении ее сотрудников в рабочих процессах и в коммуникациях.

Культура охватывает широкий спектр явлений, начиная с очевидных внешних проявлений, например оформления офиса, и заканчивая глубоко укоренившимися убеждениями и нормами поведения, разделяемыми членами организации (рис. 3).



Рисунок 3 — Факторы, уровни и задачи организационной культуры

Figure 3 — Factors, levels and tasks of organizational culture

Организационная культура проявляется в компании через содержательные характеристики.

Ядро организационной культуры составляют философские взгляды и идеология компании (миссия, видение и ценности компании). Это то, как организация видит себя и какую цель преследует.

Нормы и стандарты поведения определяют ожидания относительно поведения сотрудников. Сюда относятся как официальные регламенты и инструкции, порядок работы, дисциплина и кодекс корпоративной этики, так и неофициальные ожидания и привычные образцы поведения. Так, одни компании поощряют агрессивный подход к ведению бизнеса, другие же ориентируются на долгосрочное партнерство и построение доверительных отношений. Например Автомобильная компания Toyota прославилась своей культурой, основанной на принципе Кайдзен (непрерывное совершенствование). Нормой для всех сотрудников стало постоянное стремление к улучшению процессов и снижению дефектов (Оно, 2013).

Традиции и ритуалы занимают важное место в организационной культуре. Это могут быть еженедельные встречи сотрудников для обсуждения новостей, традиция отмечать дни рождения коллег или особые корпоративные праздники, например день основания фирмы. Подобные ритуалы укрепляют чувство единения и повышают лояльность сотрудников к принимаемым решениям и друг к другу.

Например, многие компании, реализующие проекты в сфере IT, известны своей открытой атмосферой и необычными традициями, ориентированными на создание комфортного и непринужденного рабочего климата, в котором с легкостью формируются и озвучиваются креативные инновационные и жизнеспособные идеи.

Смоделируем основные характеристики культуры, наиболее благоприятной для внедрения бережливого производства.

Воспользуемся известной моделью К. Камерона и Р. Куинна (OCAI). Авторы предложили концепцию четырех стилей организационной культуры (клановой, адхократической, рыночной и иерархической), сосредоточившись на балансе порядка и гибкости, а также направленности внутри организации (фокус на сотрудников) или за ее пределы (ориентация на внешнюю среду) (Cameron & Quinn, 2011).

Каждый тип культуры характеризуется своими параметрами и имеет отличительные культурные особенности.

Клановая культура ассоциируется с такими проявлениями, как дружелюбность, семейная атмосфера, забота о сотрудниках, общие интересы и цели. Для нее характерны ориентация на внутреннее сообщество и теплые взаимоотношения, социальная

гармония, поддержка, учет мнения большинства при принятии решений.

Клановая культура чаще встречается в небольших организациях или стартапах, семейном бизнесе. Некоторые организации стараются сохранить клановые характеристики организационной культуры на протяжении всего периода своего существования.

Адхократическая (или инновационная) культура ассоциируется с новаторством, творческой средой, быстрой реакцией на изменения, высокой степенью свободы, неопределенности и динамичности, ориентацией на гибкость и непредсказуемость. Такая культура ярко проявляется в проектных, IT и маркетинговых компаниях, в высокотехнологичных сферах и исследовательских институтах.

Рыночная культура — это ориентация на победу в конкурентной борьбе, стремление к высоким результатам, акцент на прибыль и целевые показатели. Многие современные компании, расширяющие границы присутствия на рынке, имеют рыночную культуру, сосредотачиваясь на завоевании новых рынков и увеличении продаж.

Иерархическая (или бюрократическая) культура проявляется в таких характеристиках, как упорядоченность, дисциплина, иерархия полномочий, бюрократизм, строгость правил и процедур, высокий уровень стандартизации и формализации, централизация власти и сильная зависимость от правил и предписаний, ясность структуры и четкость распределения обязанностей.

Каждая организация уникальна, и менеджеры ищут подходящие модели, способные объяснить происходящее в их бизнесе. Большинство компаний сочетает в себе элементы сразу нескольких типов культур, что обусловлено спецификой отрасли, размером компании, географическим расположением и другими факторами.

Понимание характеристик и типологии организационной культуры способно помочь лучше понять устройство организаций и подобрать правильный подход к управлению на этапе внедрения бережливого производства, понять, какие параметры культуры требуют внимания и развития.

Например, клановая культура с высокой степенью сплоченности, лояльности, командной работой и заботой о сотрудниках делает акцент на развитии межличностных навыков, коммуникабельности, эмпатии и умении работать в команде, обучении через наставничество и личный опыт, что важно для укрепления мотивации в период реализации принципов бережливого производства. Однако в такой культуре меньше стимулов для поддержки инноваций, значимых для внедрения принципов Кайдзен (непрерывное совершенствование).

Культура адхократии (или инновационная культура), ориентированная на эксперименты, инновации, риск, гибкость и адаптивность, поощряет и развивает креативность, инициативность, самостоятельность, умение решать проблемы и адаптироваться к изменениям, обучение через участие в проектах, эксперименты, посещение конференций и тренингов. Однако проявляет недостаточно внимания к стабильности и управлению рисками, что важно для закрепления положительного опыта применения инструментов бережливого производства (таких как «Точно в срок», «Канбан», всеобщее управление оборудованием и др.).

Культура иерархии (бюрократическая культура) со строгой структурой, правилами, процедурами, контролем и эффективностью делает акцент на развитии профессиональных знаний, технических навыков, дисциплинированности и ответственности, обучении через формальные программы, сертификацию и повышение квалификации, что важно для обеспечения качества продукции и услуг. Однако в культуре иерархии часто недостаточно пространства для креативности, инициативы и адаптации к изменениям.

Культура рынка, ориентированная на достижение целей, конкуренцию, результативность и прибыльность, поддержку развития лидерских качеств, умения убеждать и вести переговоры, обучение через коучинг, получение обратной связи по результатам работы не уделяет достаточно внимания этическим вопросам, социальной ответственности и благополучию сотрудников, что также важно для успешного внедрения бережливого производства.

Таким образом, ни одна из культур в чистом виде не создает благоприятных условий для внедрения концепции бережливого производства. Требуется модель культуры, сочетающей в себе в нужной степени характеристики клановости, инновационности, рынка и иерархии.

Внедрение и поддержка культуры бережливого производства

Определим ключевые элементы культуры бережливого производства с учетом специфики Lean-подхода:

1. Акцент на качестве. Сильная корпоративная культура формирует устойчивый приоритет на достижении высоких стандартов качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг, стимулирует активное участие сотрудников различных уровней в процессах обнаружения недостатков и оптимизации деятельности.

2. Поддержка нововведений и адаптация к переменам. Организации с развитой культурой положительно воспринимают инициативы сотрудников

и активно внедряют предложенные ими проекты, что создает возможность регулярного обновления производственного процесса, гибкую реакцию на внешние рыночные изменения, поддержку инновационных предложений и креативных решений.

3. Приоритет сотрудничества. Совместная деятельность и взаимная поддержка внутри коллектива формируют атмосферу доверия и помощи друг другу. В рамках бережливой производственной модели работники регулярно взаимодействуют между собой в составе групп, направленных на решение отдельных задач повышения продуктивности.

4. Руководящая роль лидеров и мотивация сотрудников. Лидеры организаций оказывают значительное воздействие на создание и поддержание эффективной организационной культуры бережливого производства. Они задают стандарты поведения, служат примером, демонстрируя приверженность принципам Lean и стремясь непрерывно повышать производительность труда.

5. Непрерывное образование и профессиональное развитие сотрудников. Создание условий для постоянного профессионального роста позволяет сотрудникам приобретать знания и навыки, необходимые для эффективного применения бережливых технологий. Тренинги и обмен опытом способствуют закреплению необходимых компетенций и поддержке высокой профессиональной подготовки, усиливают принадлежность к единому профессиональному сообществу и мотивируют к дальнейшему развитию профессиональных качеств.

Для формирования и поддержки культуры бережливого производства важно:

1. Четкое определение и формулирование корпоративной миссии и видения. Ценности компании, содержащие ориентир на качество и значимость продукта для потребителя, минимизацию потерь и постоянное совершенствование, становятся ориентиром для принятия решений руководством и поведения каждого сотрудника.

2. Активное лидерство руководителей в распространении и поддержке организационных ценностей через личный пример, приверженность ценностям бережливого производства в повседневных действиях и принятии управленческих решений мотивирует подчиненных следовать принятым нормам и стандартам бережливой концепции.

3. Качественная внутриорганизационная коммуникация с четкими алгоритмами и открытостью обратной связи, подбором эффективных каналов коммуникации и понятным информационным контентом укрепляют связь между руководством и персоналом.

4. Институционализация ценностей культуры бережливого производства предусматривает формиро-

вание правил и норм поведения в целях поддержания дисциплины и порядка.

5. Подбор кадров, соответствующий культуре компании, не только с позиции профессиональных компетенций, но и способности влиться в существующую культурную среду на основе оценки соответствия заявленным корпоративным ценностям и поведению.

6. Система вознаграждения и признания заслуг, стимулирующая проявлять инициативу и вносить вклад в развитие компании, способствует созданию позитивной атмосферы и вовлеченности в методологию бережливого производства.

7. Организация регулярного обучения и профессионального роста формирует базу для постоянного обновления компетенций и укрепления профессиональной идентичности сотрудников.

8. Ориентация на долгосрочную перспективу. Поскольку развитие устойчивой организационной культуры требует длительного периода времени и значительных усилий, руководство должно уделять внимание стратегическим вопросам формирования культурных основ, инвестируя ресурсы в программы поддержки и развития корпоративной культуры.

Таким образом, успешность интеграции бережливого производства во многом определяется наличием

благоприятной организационной культуры, отражающей такие важные элементы Lean-подхода, как нацеленность на высокое качество, восприимчивость к инновациям, командная работа, эффективное руководство и постоянная профессиональная подготовка сотрудников.

Основную роль в изменении культуры организации играют ее лидеры и менеджмент:

- высшее руководство несет ответственность за выбор направления развития, утверждение миссии и ценностей, выработку и демонстрацию образцов поведения;
- топ-менеджмент является основным источником вдохновения;
- HR-служба осуществляет подбор персонала, адаптирует новичков, вводит сотрудников в новую культуру, обучает необходимым навыкам и сопровождает процесс изменений.

Таким образом, цель адаптации организационной культуры к философии бережливого производства — сделать компанию более приспособленной к новым вызовам.

Сам процесс совершенствования организационной культуры должен быть грамотно и поэтапно реализован, начиная с диагностики текущей культуры и завершая оценкой полученных результатов (рис. 4).



Рисунок 4 — Этапы изменения организационной культуры к философии бережливого производства

Figure 4 — Stages of changing the organizational culture to the philosophy of lean production

При разработке и внедрении бережливого производства и изменений культуры важно:

- 1) учитывать возможные преграды и риски, такие как сопротивление сотрудников, недоста-

ток ресурсов (нехватка денег, времени, технологий), несогласованность (разрозненность между уровнями управления в части принятия решений), непредвиденные последствия;

- 2) заранее спланировать меры их предотвращения (включить представителей сотрудников в подготовку изменений, создать механизм оперативной обратной связи, обеспечить финансирование и обучение персонала).

Выводы

Каждая организация обладает уникальной культурой, которая формируется под влиянием целого комплекса факторов: исторического прошлого, характера сотрудников, внешней среды и стратегических целей.

Развитие организационной культуры как фундамента успешного внедрения бережливого производства — длительный и трудоемкий процесс, требующий большой ответственности и терпения. Усилия окупаются многократно, если удастся построить культуру, соответствующую внутренним и внешним вызовам времени.

Организационная культура формируется не только благодаря действиям руководства и принятым

правилам, но и благодаря ежедневным усилиям и поведению самих сотрудников. Каждое отдельное действие и решение сотрудника вносит вклад в общее восприятие и существование культуры организации. Часто организации сами тормозят развитие организационной культуры, возводя искусственные барьеры своим сотрудникам в форме недоверия и чрезмерного контроля, игнорирования мнения и предложений, непризнания заслуг и низкой оплаты труда, давления и перегрузки заданиями. Игнорирование потребностей сотрудников ведет к ухудшению морального климата, снижению производительности и повышенному уровню текучести кадров. Правильная интеграция организационной культуры и бережливых технологий способна не только объединить сотрудников и руководство в решении общей задачи повышения производительности и эффективности, но и укрепить позиции компании на рынке.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Арсенова Е. А., Николаева Т. Ю. Внедрение системы бережливого производства в процессы создания и разработки новых продуктов: пример компании «Нестле Россия» // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 1. С. 118–133 [Arsenova E. A., Nikolaeva T. Yu. Influence of Introduction of System of Economical Production on Processes of Creation and Development of an Innovative Product: Company Example “Nestlé Russia”. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment = Strategic decisions and risk management*. 2018;1:118–133 (In Russ.)].
- Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М. : Альпина Паблишер, 2011 [Womack James P., Jones Daniel T. *Lean manufacturing. How to Get rid of Losses and Achieve Prosperity for Your Company*. Moscow : Alpina Publisher, 2011 (In Russ.)].
- Иванов А. О. Модель управления производительностью труда с учетом организационной культуры предприятия // Управление. 2020. Т. 8, № 3. С. 33–41 [Ivanov A. O. Model of Labor Productivity Management Taking into Account the Organizational Culture of the Enterprise. *Upravlenie = Management*. 2020;8 (3):33–41 (In Russ.)].
- Калинина И. В., Фаткуллин Р. И., Ярмаркин Д. А., Переходова Е., Арапов А. Р. Применение концепции бережливого производства для повышения эффективности работы предприятия (на примере ООО «Фабрика Уральские пельмени»). Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Пищевые и биотехнологии. 2018. № 2. С. 43–50. [Kalinina I. V., Fatkullin R. I., Yarmarkin D. A., Perekhodova E., Arapov A. R. Application of the Lean Manufacturing Concept to Improve Enterprise Efficiency (using the Example of Uralskie Pelmeni Factory LLC). *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pishchevye i biotekhnologii = Bulletin of the South Ural State University. Series: Food and Biotechnology*. 2018;2:43–50. (In Russ.)].
- Крисанова В. А. Внедрение бережливых технологий с использованием подхода «точно в срок» в пищевой перерабатывающей промышленности // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2024. № 1. С. 78–85 [Krisanova V. A. Implementation of Lean Technologies using the Just-in-Time Approach in the Food Processing Industry. *Sovremennye naukoemkie tehnologii. Regional'noe prilozhenie = Modern science-intensive technologies. Regional supplement*. 2024;1:78–85 (In Russ.)].
- Куприянов А. В. Перспективы внедрения бережливого производства на предприятиях пищевой промышленности // Символ науки. 2020. № 12–1. С. 61–62 [Kupriyanov A. V. Prospects for the Implementation of Lean Manufacturing at Food Industry Enterprises. *Simvol nauki = Symbol of Science*. 2020;12–1:61–62 (In Russ.)].
- Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2013. 208 с. [Ono T. *Toyota Production System. Moving Away from Mass Production*. Moscow : Institut kompleksnyh strategicheskikh issledovaniy, 2013. 208 p. (In Russ.)].

- Павлова Г. Ш., Вердикханова Ф. Б. Мировой подход внедрения принципов бережливого производства и возможность применения его в российских компаниях // Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. № 10. С. 211–215 [Pavlova G. Sh., Verdikhanova F. B. Global Approach to Introducing the Principles of Lean Production and the Possibility of Applying it in Russian Companies. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki = Regional problems of economic transformation*. 2018;10:211–215 (In Russ.)].
- Петров В. А. Методы использования организационной культуры в целях повышения производительности труда // Мировая наука. 2018. № 12. С. 330–340 [Petrov V. A. Methods of using Organizational Culture to Increase Labor Productivity. *Mirovaya nauka = World Science*. 2018;12: 330–340 (In Russ.)].
- Рудакова О. Ю., Кривошеев А. В., Абрамов Н. М. Повышение производительности труда в условиях цифровой экономики // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2023. №. 18. С. 59–71. [Rudakova O. Yu., Krivosheev A. V., Abramov N. M. Improving Labor Productivity in the Digital Economy. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of a modern organization: experience, problems and prospects*. 2023;18:59–71. (In Russ.)].
- Сухова Н. А., Гаффанова А. С. Проблемы внедрения и развития бережливого производства на российских предприятиях // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 2. С. 104–111. [Sukhova N. A., Gaffanova A. S. Problems of Implementation and Development of Lean Manufacturing at Russian Enterprises. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal = Economy and management: scientific and practical journal*. 2024;2:104–111 (In Russ.)].
- Швеева Е. И. Оценка результатов внедрения инструментов бережливого производства на российских предприятиях // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 2. С. 1–4 [Shveeva E. I. Evaluation of the Results of Implementation of Lean Manufacturing tools at Russian Enterprises. *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal = International research journal*. 2023;2:1–4 (In Russ.)].
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011.
-