

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южный федеральный университет»

*На правах рукописи*



Момот Роман Александрович

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА  
КАК РЕСУРС-ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА  
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

5.2.6. Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Ростов-на-Дону – 2026

Диссертация выполнена на кафедре инновационного и международного менеджмента факультета управления федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южный федеральный университет».

**Научный руководитель:** **Лазарева Елена Иосифовна**, доктор экономических наук, профессор, Почетный работник сферы образования РФ, заведующий кафедрой инновационного и международного менеджмента факультета управления ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»

**Официальные оппоненты:** **Андреева Татьяна Анатольевна**, доктор экономических наук, доцент, профессор базовой кафедры индустрии качества ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

**Борейшо Алексей Анатольевич**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры проектного менеджмента и управления качеством ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Защита диссертации состоится 10 июня 2026 г. в 11:00 на заседании диссертационного совета ЮФУ801.03.08 на базе факультета управления ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» по адресу: 344090, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки 200/1, ауд. 201.

С диссертацией можно ознакомиться в Зональной научной библиотеке им. Ю.А. Жданова Южного федерального университета по адресу: г. Ростов-на-Дону, ул. Зорге, 21-ж и на сайте: <https://hub.sfedu.ru/diss/show/1348512/>

Автореферат разослан « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 г.

Отзыв на автореферат в 2-х экз. (с указанием даты, полностью ФИО, ученой степени со специальностью, звания, организации, подразделения, должности, адреса, телефона, e-mail), заверенный печатью организации, просим направлять по адресу: 344000, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 200/1, а. 214, ученом секретарю диссертационного совета ЮФУ801.03.08 Оганьяну А.Г., а также в формате .pdf на e-mail: [aoganyan@sfedu.ru](mailto:aoganyan@sfedu.ru)

Ученый секретарь диссертационного совета, к.э.н., доцент



Оганьян Александр Григорьевич

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В современном инновационно-центричном высокотехнологичном обществе, актуализирующем достижения «Индустрии 4.0», определяющим фактором конкурентоустойчивости организации становится многоуровневое качество оптимизирующего расходы бережливого управления всеми видами корпоративных ресурсов, нацеленного на создание ценности товара для потребителя. Модель менеджмента, инициирующая формирование иерархической системы качественно-результативного управления организацией, получила название «Бережливое производство (Lean production)». Её внедрение служит операционным инструментом для достижения стратегических целей России на период до 2030 года, поскольку напрямую повышает производительность, конкурентоспособность и эффективность использования ресурсов. Имплементация инструментов данной модели менеджмента способна существенно повысить эффективность управленческих процессов на предприятии и требует разработки новых метрик индикации результативности экономической динамики. Важными метриками, несомненно, становятся результативность ресурсопотребления, реализация актуальных методов организации трудовой, производственной и управленческой деятельности, направленных на достижение оптимального баланса между издержками и доходностью, а также на решение антропосоциальных проблем.

Актуальные способы решения комплексно-многогранной дилеммы разработки и внедрения инструментов системы бережливого производства (далее – СБП) нуждаются в значительном совершенствовании в контексте многозадачности экономики и неопределенности внешней среды, что обусловлено многими причинами – недостаточным современным уровнем баланса средств разрешения экономических, социальных и экологических задач устойчивого развития организации, укрупнением и расширением глобальных потребительских рынков, возникновением угроз ужесточения конкуренции за их освоение, появлением новых экономических субъектов. В современных условиях нестабильности особенно животрепещущей является проблематика организации процесса внедрения инструментов бережливого производства, нацеленной на теоретико-методологическое осмысление реальных экономических проблем и создание на этой базе фундамента для принятия научно-обоснованных практико-полезных решений. Приоритетность данного направления подчеркивается в национальных проектах «Производительность труда» и «Эффективная и конкурентная экономика», прямо нацеленных на массовое внедрение бережливых технологий и повышение эффективности бизнес-процессов в реальном секторе экономики. Формирование целевых характеристик процесса внедрения СБП в систему управления устойчивым развитием современной организации через призму повышения качества менеджмента позволит аккумулировать имеющиеся ресурсы в приоритетных направлениях и тем самым стимулировать наращивание потенциала, рост

производительности ресурсопользования, что станет драйвером увеличения уровня устойчивости возрастающей экономической динамики.

Особенности формирования высококачественной системы управления российских организаций и специфика реализации процесса внедрения систем бережливого производства, осуществляемого в правовом поле, заданном обозначенными стратегиями и национальными проектами, позволяют сделать вывод о теоретической значимости и практической востребованности темы данного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Эволюционные преобразования комплексной системы управления производством, базирующейся на подходах к повышению качества и совершенствованию операций, процессов, деятельности, заложенных Г. Фордом и Ф. Тейлором, развитых в трудах М. Вебера, Г. Ганта, Ф. Гилберта, Л. Гилберт, А. Слоуна, Л. Урвика, А. Файоля, Г. Эмерсона, получили дальнейшее развитие в работах: Л. Берталанфи, Р. Лайкерта, А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, Э. Мэйо, Г. Саймона, М. Фоллетта, С. Форрестера, а также российских ученых: К. Адамецки, А.А. Богданова, А.К. Гастева, П.М. Керженцева, Н.Ф. Чарновского и др.

Фундаментальные основы и особенности бережливого подхода (Lean production) как концепции повышения качества менеджмента организации рассмотрены в трудах целого ряда зарубежных исследователей, основоположников этого направления: Дж. Вумека, М. Вейдера, Э. Деминга, Д. Джонса, П. Друкера, М. Имаи, К. Исикавы, Дж. Крафчика, Дж. Лайкера, Д. Майера, Я. Мондена, М. Мэскона, Т. Оно, М. Ротера, С. Синго, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, Д. Хоббса, Г. Эмерсона, из российских ученых наиболее раннее освещение эта тема получила в работах: Ю.П. Адлера, А.В. Гличева, В.А. Лapidуса, В.В. Окрепилова и др.

Исследования теоретико-терминологической базы категории «бережливое производство» нашли отражение в работах специалистов: Ж.В. Абакумовой, Е.В. Азиминой, Н.Г. Балакиной, А.А. Борейшо, Е.Ю. Булгаковой, Ю.В. Василькова, Т.А. Вашко, А.В. Винокурова, В.А. Винокурова, Б.Н. Герасимова, Е.А. Горбашко, Л.С. Гущиной, Н.С. Давыдовой, М.В. Кислинской, Р.М. Качалова, Н.П. Кетовой, В.М. Колпакова, В.И. Королева, Е.А. Коршуновой, Е.В. Крысовой, Ф.Л. Куршиной, Е.И. Лазаревой, С.В. Люхановой, В.И. Машкина, С.В. Михеевой, А.И. Момота, Н.М. Морозова, В.Н. Овчинникова, Е.Ю. Плешаковой, А.Г. Поршнева, М.Е. Просвириной, Ю.А. Слепцовой, А.А. Солдаткина, И.П. Степановой, М.О. Тарского, Ю.Г. Тимофеевой, А.Н. Цветкова, Л.И. Шокиной и ряда других.

Среди зарубежных исследований, изучавших данное направление менеджмента, можно выделить работы таких ученых как: М. Армстронг, П. Бевелин, Л. Боссиди, Ф. Брейфогл, А. Бэрн, С. Гроув, С. Гупта, Р. Джонсон, Т. Конти, Дж. Морган, П. Суска, М. Хатто, А. Хейс, Т. Хюбнер, Л. Чаран.

Практические вопросы, связанные с анализом результатов внедрения концептуальных принципов и инструментов бережливого производства, с оценкой их эффективности получили освещение в публикациях зарубежных специалистов: Дж. Девиса, М. Дурина, Р. Калаладжа, Ф. Ледбеттера, Е.

Макдональда, М. Ротера, Дж. Сипеса, Т. Хестона, Шеди эль Сафти, С. Шпака, Л. Якокки, а также российских авторов: Т.А. Андреевой, В.И. Бовыкина, А.А. Борейшо, С.А. Братченко, И.Г. Головцовой, Е.А. Горбашко, С.П. Зинченко, Э.В. Кондратьева, А.В. Кудряшова, Т.А. Кузовковой, М.С. Липецкой, А.В. Малышева, Д.А. Маркова, Н.А. Марковой, И.С. Мацкевич, Е.Ю. Плешаковой, В.Е. Растимешиной, К.О. Сафроновой, Н.Б. Фейгенсона, А.Н. Цветкова и др.

Тем не менее, анализ широкого перечня экономико-управленческих исследований проблематики менеджмента демонстрирует неполную разработанность вопросов внедрения системы бережливого производства как ресурс-фактора повышения качества управления организацией (далее – КУО). Не вполне научно изученным остается воздействие инструментов СБП на устойчивость экономического развития организации в целом и качество управления ею в частности. Аспекты внедрения системы бережливого производства как основополагающего фактора повышения качества организационного менеджмента также требуют более детального исследования с целью формирования универсальных направлений развития управления предприятием.

Недостаточное исследование данной проблемы в условиях трансформации экономических условий, необходимость научного обоснования методологии и практики повышения качества управления предприятиями обусловили выбор цели и задач диссертационной работы.

**Объект и предмет диссертационного исследования.** *Объектом* исследования является система бережливого производства как ресурс-фактор повышения качества управления организацией.

*Предметом* исследования являются концептуально-методологические подходы, процесс, принципы и инструменты внедрения системы бережливого производства как фактора повышения качества управления организацией в условиях интеллектуально-ориентированной трансформации российской экономики.

**Научная гипотеза исследования** исходит из предположения о ключевой роли холистического алгоритма внедрения системы бережливого производства в комплексе взаимосвязанных мер по формированию и реализации долгосрочной политики повышения качества управления организацией, нацеленной на достижение императивов устойчивого развития с учетом особенностей трансформации экономических процессов в обществе.

**Цель и задачи исследования.** *Цель* работы состоит в теоретико-концептуальном обосновании и разработке системного алгоритма развития механизма имплементации инструментов системы бережливого производства как ресурс-фактора повышения качества управления организацией.

Для достижения поставленной цели в диссертации решен комплекс фундаментальных и практических *задач*:

– уточнить на основе понятийно-категориального анализа теоретико-методологические основания развития системы бережливого производства как современной концепции повышения качества управления организацией с целью обеспечения устойчиво-позитивной экономической динамики;

- предложить концептуальную организационно-управленческую схему повышения качества управления организацией на базе внедрения в ее бизнес-процессы стержневых принципов и инструментов бережливого производства;
- создать на основе обобщения и критического переосмысления передового теоретического опыта бережливо-процессную концептуальную модель имплементации в управление организацией системы бережливого производства, адаптированную к российским реалиям;
- разработать и всесторонне обосновать системный алгоритм внедрения в структуру организационного менеджмента бережливо-процессной модели, повышающей качество управления организацией;
- разработать и эмпирически верифицировать научно-методический график оценки качества управления организацией в результате внедрения в структуру менеджмента инструментов бережливого подхода.

**Область исследований.** Диссертация выполнена в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.6. Менеджмент: п. 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам; п.13. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют доминантные положения теории менеджмента, теории оценки эффективности систем управления, а также методологические принципы управления устойчивым развитием организации. Фундамент исследования составили концепция и инструменты системы бережливого производства, методология внедрения СБП как значимого ресурс – фактора повышения качества управления устойчиво-восходящей экономической динамикой организации в условиях нестабильности.

**Инструментально-методический аппарат исследования** носит комплексный характер и базируется на диалектических (анализ, синтез, индукция, дедукция) и общенаучных методах (системный подход, классификация, наблюдение, моделирование, эксперимент). Для решения конкретных задач были применены специальные методы: экспертные оценки, морфологический анализ функций качества управления.

**Положения, которые выносятся на защиту:**

- теоретико-методологический фундамент исследования основополагающих принципов и доминантных инструментов развития системы бережливого производства как актуального концепта повышения качества управления, ориентированного на обеспечение долгосрочного постоянного бизнес-успеха организации;
- оценочно-параметрические показатели – атрибуты качества управления компанией, которые дефинируются как итоговые характеристики эффективности имплементации базовых элементов бережливого подхода;
- концептуальный организационно-управленческий шаблон повышения качества управления компанией, основанный на имплементации ключевых принципов интеграции СБП – лидерской компетентности руководства; концептуально-идеологической подсистемы (философии бережливого подхода),

командного стиля работы; «бережливого», ориентирующего на императивы устойчивого развития целеполагания; инновационно-центричной, минимизирующей потери трансформации бизнес-процессов; корпоративной культуры; вовлечения персонала в процесс принятия решений;

- бережливо-процессная концептуальная модель интеграции в организационное управление инструментов СБП, адаптированная к условиям интеллектуально-центричной экономической трансформации;

- системный пятиступенчатый алгоритм внедрения в структуру организационного менеджмента бережливо-процессной модели, повышающей качество управления организацией;

- научно-методические регламенты (график) комплексно-холистической оценки качества управления организацией в результате внедрения в структуру менеджмента инструментов бережливого производства.

**Научная новизна исследования** состоит в разработке концептуальной модели и обосновании системно-методического алгоритма повышения качества управления организацией на базе внедрения в ее бизнес-процессы элементов СБП как драйвера увеличения уровня устойчивости возрастающей экономической динамики. Наиболее существенные научные результаты, полученные лично соискателем и формирующие элементы научной новизны:

1. Уточнены на фундаменте исследования понятийно-категориального аппарата и методологических оснований научные представления о системе бережливого производства и ее месте в современной интеллектуально-центричной концепции повышения композитного качества управления организацией, состоящие в идентификации внедрения СБП как ресурс-фактора высококачественного организационного менеджмента, постоянно обеспечивающего посредством устранения потерь всех видов ресурсов, всеобщего вовлечения работников, соответствия бизнес – процессов стандартам национальных и зарубежных стейкхолдеров полноценные процессы устойчивого развития предприятия.

2. Аргументированы теоретически базовые принципы и стержневые инструменты интеллектуально-центричной системы бережливого производства – драйверы внедрения в систему управления организацией инструментов СБП, выявлены оценочно-параметрические характеристики эффективности внедрения, сформирован концептуальный организационно-управленческий шаблон повышения качества управления организацией в результате внедрения СБП.

3. Построена на фундаменте адаптированных к реалиям трансформирующейся экономики взаимообусловленных базовых принципов и инструментов бережливого хозяйствования концептуальная модель имплементации в управление СБП, обеспечивающей повышение качественных характеристик менеджмента и достижение стратегических целей устойчивого развития организации, включая создание ожидаемой потребителем ценности товара.

4. Разработан системный пятиступенчатый алгоритм внедрения в структуру организационного менеджмента многопараметрической бережливо-

процессной модели, формирующей фундамент повышения качества управления организацией.

5. Дополнены и детализированы на основе результатов апробации авторской бережливо-процессной концептуальной модели в организации сферы транспортно-логистических услуг критерии и научно-методические регламенты холистической (комплексной) оценки эффективности внедрения отдельных инструментов СБП.

**Теоретическая значимость исследования** выражается в углублении и концептуализации научных представлений о процессах наращивания качества управления организацией на базе внедрения в ее бизнес-процессы стержневых принципов и инструментов бережливого производства за счет: систематизированного уточнения сущности качества управления организацией, позволившей устранить существующую терминологическую неоднозначность; разработки и методологического обоснования структурированной системы ключевых составляющих качества с целью формирования целостного взгляда на его природу; выявления и аналитического рассмотрения базовых принципов и комплекса факторов-катализаторов внедрения в систему управления СБП, детерминирующих качество управления, с установлением характера и степени их влияния на качество управления, в совокупности позволяющего заложить теоретико-методологический фундамент для продолжения последующих исследований в данной области.

**Практическая значимость исследования** состоит в конструировании комплекса концептуально-обоснованных адаптированных к отечественным условиям инструментов бережливо-процессного подхода в рамках наращивания качества управленческих функций организаций малых форм бизнеса в транспортно-логистической сфере, включающего:

- оригинальную оценочно-параметрическую систему критериев эффективности внедрения в бизнес-процессы организации элементов системы бережливого производства и методику оценки эффективности управления компанией, основанную на качественных характеристиках;

- верифицированный системный пятиступенчатый алгоритм имплементации элементов СБП в структуру управления организациями малых форм бизнеса в транспортно-логистической сфере;

- механизм построения карты потока создания ценности процессов документированного сопровождения логистической услуги транспортно-логистической организации

**Степень достоверности и апробация результатов исследования.** Аргументированность выводов и верифицируемость результатов обеспечиваются за счет их методологического обоснования, заключающегося в когерентном применении комплекса научных методов в рамках заданной теоретической парадигмы. Критериями надежности выступают использование современных исследовательских подходов и успешная эмпирическая апробация ключевых теоретических положений диссертации

**Апробация основных результатов диссертации.** Результаты научной работы прошли апробацию на отечественных, международных и региональных

научно-практических конференциях в период 2020–2023 гг. в городах: Ростов-на-Дону, Таганрог, Санкт-Петербург, Курск и были опубликованы в российской и зарубежной научной печати. Разработанные автором методические рекомендации по применению системного алгоритма повышения качества управления компанией на основе внедрения элементов СБП были использованы в практике работы пяти транспортно-логистических и транспортно-экспедиторских организациях г. Ростова-на-Дону, в том числе: ООО «СОЛО-ТРАНС», ООО «ТАЙМ-ТРАНС», ООО «Премьер», ООО «Дара», ООО «ТрансРост-Дон», которые по своим параметрам, таким как организационная структура, масштабы перевозок, штатная численность и другим, являются характерными примерами субъектов малого и микробизнеса в отрасли, что позволило использовать их в качестве репрезентативных площадок для исследования и апробации, что подтверждается справками о внедрении.

Отдельные положения, связанные с особенностями разработки и реализации концепции, принципов и инструментария технологии бережливого подхода в малых и микропредприятиях, представленные в диссертационном исследовании, нашли применение в преподавании дисциплин «Инновационный менеджмент» и «Консультационный проект» в рамках магистерской программы на факультете управления ФГАОУ ВО «ЮФУ», а также в ИВТ им. Г.Я. Седова при проведении занятий по направлениям «Экономика и управление», «Техника и технология наземного транспорта (технология транспортных процессов)», что подтверждено соответствующими актами приемки и реализации.

По результатам диссертационного исследования опубликовано 7 научных работ общим объемом 4,60 п.л., (лично автору принадлежит 3,26 п.л.), из которых 6 статей в журналах, рекомендованных ВАК (К-1; К-2), 1 публикация – в издании, включенном в РИНЦ.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, объединяющих девять параграфов, заключения, библиографического списка, содержащего 204 наименования (в т.ч. 62 источника на иностранных языках), девяти приложений, изложенных на 203 страницах. Текст содержит 31 таблицу и 28 иллюстраций.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **Введение**

#### **1 Теоретико-методологические основания развития системы бережливого производства как современной концепции повышения качества управления устойчивой динамикой организации**

1.1 Бережливое производство как современная концепция повышения качества управления устойчивым развитием организации: понятийно-категориальный анализ, базовые принципы и инструменты

1.2 Эволюция теоретико-концептуальных подходов к формированию принципов и инструментов внедрения системы бережливого производства

#### **2 Разработка бережливо-процессной концептуальной модели внедрения в организационный менеджмент системы бережливого**

## **производства как ресурс – фактора повышения качества управления устойчивым развитием организации**

2.1 Анализ российской и зарубежной практики применения СБП в управлении современной организацией

2.2 Дискурсивный организационно-управленческий шаблон повышения качества управления организацией в результате внедрения СБП в условиях интеллектуально-ориентированной трансформации российской экономики.

2.3 Разработка концептуальной модели имплементации в управление СБП, обеспечивающей повышение качественных характеристик менеджмента и достижение стратегических целей устойчивого развития организации

2.4 Метрическая система измерения результативности внедрения концептуальной бережливо-процессной модели в систему организационного менеджмента

## **3 Внедрение системы бережливого производства как инструмент повышения качества управления устойчивым развитием организации малого бизнеса в транспортно-логистической сфере**

3.1 Разработка системного алгоритма повышения качества управления малой транспортно-логистической бизнес-организацией на основе реализации концептуальных принципов бережливого производства

3.2 Критерии и научно-методические правила (адаптивный инструментарий) комплексно-холистической оценки результативности внедрения ключевых инструментов СБП.

3.3 Рекомендации по повышению качества управления организацией на основе внедрения системы бережливого производства

### **Заключение**

### **Список использованных источников**

### **Приложения**

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ В ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ И СОДЕРЖАЩИЕ НАУЧНУЮ НОВИЗНУ**

В первой главе «Теоретико-методологические основания развития системы бережливого производства как современной концепции повышения качества управления устойчивой динамикой организации» уточнены на основе категориальной аналитики и систематизации теоретических концептов поликомпонентная сущность и интеллектуально-центричный характер качества организационного менеджмента, реализация которых требует внедрения в структуру управления системы бережливого производства, фиксированы базовые теоретические принципы и ключевые инструменты внедрения СБП. В ипостаси результатов исследования теоретического фундамента концептуального развития системы бережливого производства в структуре организационного менеджмента отметим следующее.

1. *Прояснено на базе категориального уточнения термина «качество управления организацией (КУО)», что поликомпонентная сущность качества,*

*трактуемого как эффективность управления, активизирует весомые интеллектуально-центричные метаморфозы структуры организационного ресурс-менеджмента.*

В результате контентной аналитики актуальных трактовок категории «качество управления организацией» в отечественной и зарубежной научной литературе аргументирована ее композитная сущность. Доказано, что КУО представляет собой комплексно-многоаспектную результирующую характеристику функциональной работоспособности структурированной системы управления всеми видами ресурсов и процессов хозяйствующего субъекта в ракурсе обеспечения устойчивого развития, обусловленную приоритетностью когнитивной компоненты, уровнем компетентности и профессионализма руководства, степенью вовлеченности персонала, инновационностью «бережливого» инструментария и может быть измерена степенью соответствия как эндогенным экономическим целям, так и целеориентирующим стандартам стейкхолдеров, социума.

Опираясь на выявленную в процессе анализа доминантную роль антропо-интеллектуального потенциала качественно-эффективного управления, обоснована шестикластерная структура КУО, координированное (сбалансированное) развитие элементов которой способствует повышению качества управления организацией: 1) интеллектуальность (духовность): философия, идея, концепция, принципы, миссия, цели, задачи, политика; 2) менеджмент: компетентность, профессионализм, способность обеспечивать вовлеченность; 3) процессы: принятие управленческих решений и т.д.; 4) окружающее пространство: внешнее и внутреннее (заинтересованные стороны); 5) инновационные (интеллектуализированные) технологии: инструментарий и методы СБП, стандарты ISO; 6) результат: эффективность, измеримость (рис. 1).

Доминантный характер стержневого в структуре КУО кластера «Интеллектуальность» предопределяется условиями активной интеллектуализации многоуровневой экономики, когда конкурентоустойчивость любой бизнес-организации в большой степени дефинируется использованием инновационных технологий, повышающих качество процессов на предприятии, в том числе управленческих. Фундаментальную роль в повышении качества организационного менеджмента путем инсталляции в него инновационных технологий играет интеллект человека, служащий одновременно ключевым ресурсом и значимым результатом управления экономической динамикой.



Рис. 1. Кластерная структура качества управления организацией

Функция данного кластера состоит в предшествующем и сопровождающем решение управленческих задач осмыслении роли организации и лично работника в окружающем мире, производстве и обществе не только отдельным индивидуумом, но и персоналом компании в целом, осознании философии и принципов концепции хозяйствования. Выделение в структуре КУО блока интеллектуальности (духовности) остается ключевым и наиболее конструктивным, однако наименее разработанным и с точки зрения творческого потенциала работника до конца не раскрытым элементом, вследствие недостаточной применимости и распространенности в «новой» реальности рыночных принципов ведения бизнеса.

*2. Теоретически обосновано, что композитная сущность качества управления организацией специфицирует шестигранный характер функционально-процессного вектора холистически-организованного ресурс-менеджмента, нацеленного на повышение КУО и достижение целей устойчивого развития, практически-результативное проявление которого требует имплементации системы бережливого производства.*

Одна из отличительных черт интеллектуальной экономики – внедрение на всех уровнях управления актуальных инструментов аналитики и проектирования (инструменты бережливого производства, big data, blockchain, искусственный интеллект и т.п.) – трансформирует наряду с технологиями принятия управленческих решений и процессы целеполагания, а также коррелированные между собой процессы профессионального развития и роста степени вовлеченности персонала.

Аккомодация авторской шестикластерной трактовки сущности (структуры) КУО к процессу целеполагания предоставила возможность разъяснить ее корреляцию с ориентирами устойчивости экономических траекторий, интерпретируемых как нацеленные на удовлетворение требований населения, предприятий, социума и государства метрики позитивно-непрерывной социально-экономической динамики субъектов бизнеса,

достижение которых базируется на сокращении ресурс-затрат посредством тотального вовлечения работников в соответствующие стандартам стейкхолдеров бизнес-процессы и максимизацию ценности продукта или услуги для потребителя (заинтересованных сторон). Эта взаимосвязь аргументирована с помощью ключевых принципов современного концепта устойчивого развития организаций, все более реализуемых в ESG – ориентированном стратегировании управления, важными составляющими которого выступают параметрические характеристики КУО. Соблюдение экологических, социальных и управленческих принципов хозяйствования постепенно становится ключевым драйвером бизнес-трансформации и инновационно-инвестиционных решений, формируя тренд ESG-стратегий на усиление внимания организаций большей части отраслей российской экономики на социальные аспекты S, индикаторы, характеризующие развитие человеческого капитала, а также на управленческие аспекты G.

В ходе исследования доказательно обосновано, что внедрение принципов ESG в производство неразрывно связано с системной трансформацией подхода к менеджменту, эффективность которого всецело определяется выявленными шестью кластерами – драйверами повышения качества управления организацией. Возрастающая значимость в качественно-эффективном менеджменте интеллектуального капитала инициирует при этом смену стиля управления и осуществление перехода от административно-вертикального к его горизонтальному типу, в основе которого лежит командная работа на условиях максимального использования творческого потенциала и активности персонала.

Характерные черты системы бережливого производства как интеллектуализированной технологии – прежде всего, интеллектуализация (осмысление) принципов бережливого хозяйствования, обеспечение элиминации неоправданных ресурс-потерь через активизацию процесса вовлечения персонала в процессы принятия решений и повышение уровня организационной культуры, достижение оптимального в ракурсе максимизации ценности продукта или услуги для потребителя баланса между издержками и рентабельностью послужили основанием интерпретации СБП как интегрального (композитного) ресурса, внедрение которого в структуру менеджмента повышает качество управления организацией (рис. 2).

*3. Идентифицированы путем анализа эволюции актуальных теоретических концептов базовые принципы формирования и стержневые инструменты интеллектуально-центричной системы бережливого производства – драйверы, структурно формирующие функционально-процессный вектор системно-синергетического влияния СБП на повышение качества управления организацией.*

Формирование эффективной системы СБП рассматривается как комплексная трансформация организации, успешность которой определяется синхронным развитием ключевых факторов-драйверов, что позволяет обеспечивать операционные улучшения и создавать платформу для устойчивого развития предприятия.

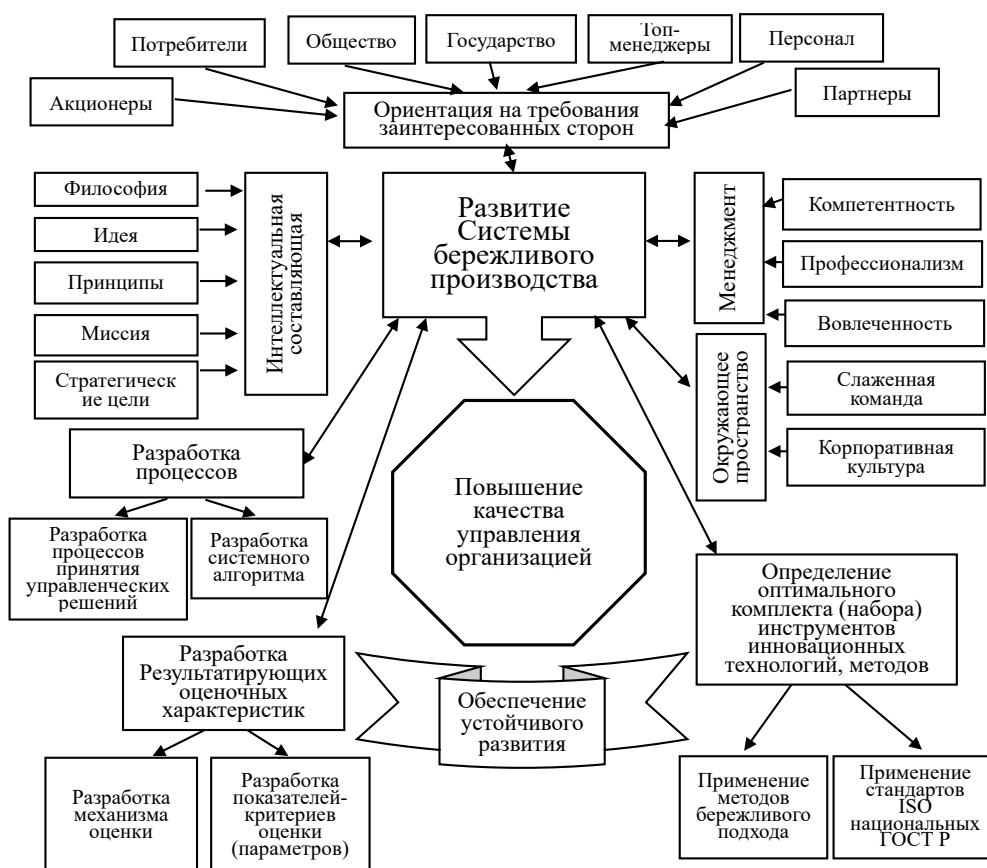


Рис. 2. Схема развития СБП как интеллектуализированной технологии

Базовые принципы формирования (лидерская компетентность руководства; философия бережливого подхода; ориентирующее на устойчивое развитие целеполагание; инновационная трансформация процессов и сокращение потерь; обеспечение достойных условий труда; партисипативное управление; командный стиль работы) аргументированы через рассмотрение шести структурных элементов СБП, выступающих факторами – драйверами повышения качества управления организацией: 1) интеллектуальность (духовность) как фундамент философии и целеполагания, на котором формируется философия бережливого подхода и ориентирующее на устойчивое развитие целеполагание; 2) руководство (менеджмент) как активатор лидерства и вовлечения, компетентность и профессионализм которого напрямую обеспечивают принципы лидерской компетентности и вовлечения персонала; 3) процессы как поле для трансформации и сокращения потерь происходят через перепроектирование потоков создания ценности; 4) окружающее пространство как контекст культуры и взаимодействия, при этом формирование внутреннего пространства является необходимым условием для вовлечения персонала и командной работы, в то время как внешнее окружение определяет требования к ценности и устойчивости и через совместное совершенствование углубляет трансформацию; 5) инновационные технологии как инструмент реализации

арсенала методов БП и стандартов ISO (интегрируемых с СБП), предоставляют конкретные инструменты для инновационной трансформации процессов и сокращения потерь, формализуя лучшие практики и обеспечивая воспроизводимость результатов и основу для обучения; б) результат как измеримый микроэкономический итог и драйвер цикличности улучшений на уровне предприятия подлежит количественной оценке и является доказательством правильности выбранного пути и условием для следующего витка улучшений, создавая положительную обратную связь и укрепляя веру в философию среди персонала (рис. 3).



Рис. 3. Схема взаимосвязей концептуальных принципов формирования системы Lean и ее стержневых подсистем – драйверов повышения качества управления организацией

Таким образом, сформулированные базовые принципы бережливого подхода не являются разрозненными элементами, а образуют целостную систему, эффективно развертываемую через взаимосвязанные структурные элементы СБП: от духовно-интеллектуального фундамента через компетентный менеджмент, трансформированные процессы, поддерживающую культуру и конкретный инструментарий к измеримым результатам — эта цепь создает самоподдерживающийся механизм повышения качества управления. Именно синергия всех шести факторов-драйверов, нацеленная на создание ценности, обеспечивает переход от разовых оптимизаций к устойчивому развитию организации в долгосрочной перспективе.

Во второй главе «Разработка бережливо-процессной концептуальной модели внедрения в организационный менеджмент системы бережливого производства как ресурс – фактора повышения качества управления устойчивым развитием организации» найдено решение доминантной задачи

конструирования концептуальной бережливо-процессной модели повышения качества управления организацией через внедрение в процессы ее функционирования системы бережливого производства. Ключевые результаты решения могут быть выражены в четырех положениях.

1. Выявлены путем аналитики разно параметрической эмпирической и контентной совокупности данных доминирующие проблемы низкого качества управления отечественными и зарубежными организациями, принципиально уточнена их связанность с недоработкой общераспространенного алгоритма внедрения инструментов СБП, обозначены маршруты улучшающего развития паттерна концептуально-инструментального обеспечения организационного ресурс-менеджмента, нацеленного на повышение КУО.

Существование многочисленных причин недостаточно результативного внедрения СБП на российских предприятиях инициировало разработку в рамках исследования двухуровневого концептуального подхода к их анализу, включающего диагностику сгруппированных экзогенных (нормативно-правовых, производственно-технологических, организационно-управленческих; государственно-политических; финансово-экономических и метрологических) причин и эндогенных (интеллектуальности; методологии внедрения; лидерства руководства; организационной культуры) факторов, позволяющего разрабатывать превентивные меры для нивелирования данных причин с целью повышения качества менеджмента и достижения высоких социально-экономических результатов (рис. 4).

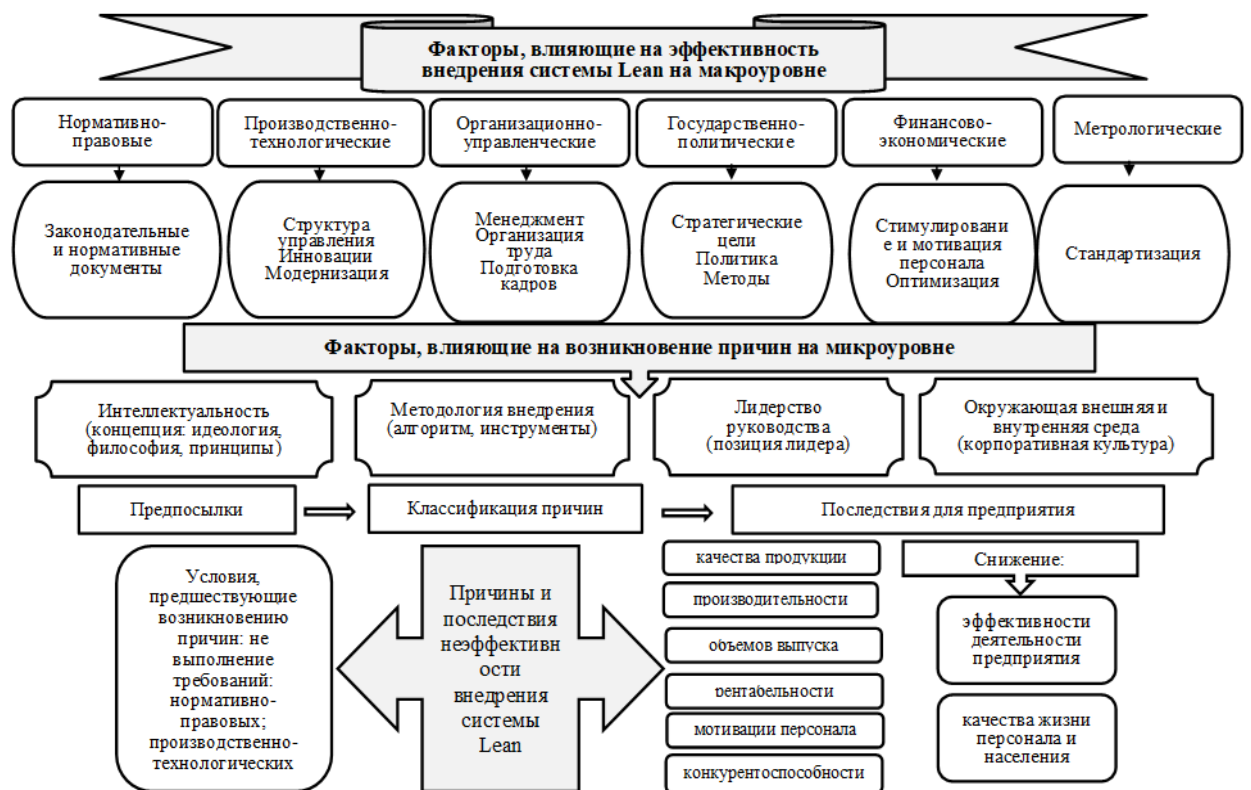


Рис. 4. Двухуровневая структура факторов, влияющих на результативность внедрения и функционирования СБП

Результатом анализа явился вывод о том, что эффективность внедрения СБП определяется не отдельными факторами, а их синергической совокупностью. Внешние факторы формируют рамки возможностей, а внутренние — реальную способность организации к трансформации. Ядро успеха лежит в области внутренних факторов: истинное лидерство, стратегическое понимание (интеллектуальность), грамотная методология и формирование соответствующей организационной культуры. Внешние факторы могут как существенно облегчить (выступая инфраструктурной поддержкой), так и затруднить этот процесс, требуя от руководства навыков адаптации принципов СБП к существующим условиям.

*2. Обосновано, что разработка систем менеджмента качества на соответствие международным и национальным стандартам (ISO 9001 и соответственно ГОСТ Р ИСО 9001) является инновационно-технологическим фундаментом и неотъемлемым незаменимым этапом, предшествующим внедрению современных систем, инструментов и методов эффективного управления хозяйствующими субъектами, обуславливающим успешное продвижение современных прогрессивных инновационных технологий, опирающихся на бережливый подход, ставших гарантией эффективности достижения целей устойчивого развития предприятия.*

Стандартизация является фундаментальным ядром и стабилизирующим фактором, который делает внедрение бережливого производства системным, измеримым и устойчивым. Она превращает разрозненные инструменты «бережливости» в единую, управляемую систему повышения качества управления, и обеспечивает целостность, прочность и способность к эволюционированию.

Для системы бережливого производства стандартизация обеспечивает стабильность, без которой невозможны измеримые непрерывные улучшения, формализующие и закрепляющие успешные технологии бережливого подхода. Для системы повышения качества управления применение стандартов позволяет обеспечивать внедрение процессного подхода, фактологическое принятие решений и риск-ориентированное мышление, радикально повышая предсказуемость, эффективность и устойчивость организации. Попытка внедрения концепции СБП без базирования на стандартах приводит к неопределенности и замедлению инициатив.

Однако совместное их применение способствует образованию мощной саморазвивающейся системы, где стандарты фиксируют достигнутый уровень, а технологии бережливого подхода постоянно поднимают этот уровень на новую высоту, которая снова фиксируется стандартом.

При помощи расчета коэффициентов корреляции Пирсона и таблиц Чеддока подтверждена гипотеза о наличии достаточно тесной связи между степенью охвата предприятий стран стандартами ISO 9001 и достижением ими высокого уровня распространения стандартов по другим системам менеджмента (ISO MSS), являющихся фундаментом построения СБП. Данное утверждение обусловлено тем, что интегрированные системы менеджмента, построенные на принципах международных стандартов, формируют платформу для развития

системного подхода, повышения организованного порядка, создания корпоративной идентичности и организационных ценностей, что приводит к устойчивым и контролируемым бизнес-процессам, стимулирующим появление прорывных инноваций и укреплению триединых систем ESG-менеджмента.

Доказано, что динамика увеличения числа выданных и действующих сертификатов ISO на системы менеджмента качества в целом по всем отраслям народного хозяйства тесно связана с изменением социально-экономических показателей в этих странах (ВВП и др.).

*3. На основании исследования особенностей интеллектуально-ориентированной трансформации российской экономики разработаны оценочно-параметрические характеристики результативности внедрения и дискурсивный организационно-управленческий шаблон повышения качества управления организацией в результате имплантации СБП*

Конструирование метрической системы измерения результативности внедрения концептуальной бережливо-процессной модели в систему организационного менеджмента осуществлено с опорой на двуединый научно-методический подход, позволяющий объединить качественные и количественные параметры, служащие оценочными критериями.

В рамках качественной оценки предложена оценочная методика, опирающаяся на качественные критерии результативности, отражающие характеристики шестикластерного КУО путем вычисления уровней: 1) интеллектуально-мировоззренческой подготовки работников, 2) компетентности, лидерства, профессионализма и вовлеченности, 3) применения управленческих процессов, 4) обеспечения условиями для плодотворной работы, 5) овладения инструментами СБП, 6) выполнения финансово-экономических параметров (табл. 1).

Таблица 1 – Параметрическая система качественных критериев оценки результативности внедрения СБП

Название кластера	Содержание	Качественные критерии
1. Интеллектуальность	Философия, идея, концепция, принципы, миссия, стратегические цели, задачи, политика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понимание и осознание философии, идеи, концепции, принципов</li> <li>2. Разработка задокументированной миссии</li> <li>3. Доведение миссии до персонала (подпись с ознакомлением)</li> <li>4. Наличие установленных стратегических целей (декларируемых)</li> <li>5. Выполнение установленных стратегических целей (декларируемых)</li> <li>6. Наличие оптимальной структуры управления</li> <li>7. Наличие и доведение краткосрочных целей до персонала</li> </ol>

Продолжение таблицы 1

2.Руководство	Компетентность, профессионализм, способность обеспечивать вовлеченность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Распределение менеджментом обязанностей среди сотрудников и оформление подписи ознакомления</li> <li>2.Способность менеджмента по лучшему использовать способности каждого работника в интересах предприятия</li> <li>3.Регулярное моральное поощрение менеджментом отличившихся работников</li> <li>4.Проявление заботы со стороны менеджмента по отношению к персоналу</li> <li>5.Обеспечение сотрудников необходимыми материалами и оборудованием в целях качественного выполнения своей работы.</li> <li>6.Поддержка менеджментом желания работников по карьерному росту и обучению</li> <li>7.Стремление менеджмента по материальному стимулированию работы хорошо работающих сотрудников</li> <li>8.Обеспечение системной налаженной обратной связи и контроля за сотрудниками</li> </ol>
3.Процессы	Принятие управленческих решений и т. д.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Наличие у руководства компетентности и полномочий в области принятия решений</li> <li>2.Умение руководства принимать на себя ответственность за последствия принятых решений</li> <li>3.Отсутствие конфликта интересов в решениях, принятых руководством, по отношению к целям и задачам предприятия</li> <li>4.Осуществимость принятых решений</li> <li>5.Активность со стороны среднего менеджмента в принятии управленческих решений</li> <li>6.Отсутствие текучести персонала</li> </ol>
4.Окружающее пространство	Корпоративная культура, заинтересованные стороны, этика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Наличие кодекса корпоративной культуры</li> <li>2.Обеспечение вовлеченности персонала в процессы управления</li> <li>3.Обеспечение системы учета мнений каждого работника</li> <li>4.Стремление коллектива работать единой командой.</li> <li>5.Стремление сотрудники по выполнению своей работы качественно</li> <li>6.Наличие корпоративной гордости за принадлежность к своей компании.</li> </ol>
5.Инновационные технологии	Инструментарий и методы СБП, национальные стандарты ГОСТ Р, стандарты ISO	<p>Наличие функциональных процедур по применению 12 инструментов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) стандартизации рабочих процедур (Standardized Work);</li> <li>2) системы подачи предложений (Kaizen);</li> <li>3) картирования потока создания ценности (Value Stream Mapping);</li> <li>4) вытягивающего планирования (Pull Planning);</li> <li>5) визуального метода управления рабочим процессом (Kanban)</li> <li>6) защиты от непреднамеренных ошибок (Poke-Yoke);</li> <li>7) политического развертывания (Hoshin Kanri);</li> <li>8) выявления «узких мест» (Bottleneck Analysis);</li> <li>9) системы организации рабочего пространства (5 S);</li> <li>10) визуализации (Visualization);</li> <li>11) системы всеобщего ухода за оборудованием (Total Productive Maintenance - TPM);</li> <li>12) ключевых показателей эффективности (KPI)</li> </ol>
6.Результат	Экономико-финансовые показатели, эффективность, измеримость	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Рост оборота</li> <li>2.Рост прибыли</li> <li>3.Рост рентабельности</li> <li>4.Снижение издержек</li> <li>5.Повышение производительности труда</li> <li>6.Увеличение средней заработной платы персонала</li> </ol>

Расчетно-аналитическая процедура определения количественных критериев эффективности внедрения СБП (время операций, добавляющих ценность продукта и ключевых показателей по обороту, издержкам, прибыли и

рентабельности, производительности труда и средней заработной платы на одного работника) отражает специфику потока создания ценности процессов производства товаров и услуг организации в целях обеспечения интегральной оценки эффективности ценностного потока (формула (1)).

На рисунке 5 изображена диаграмма потока создания ценности процесса документированного обеспечения услуги по доставке груза после внедрения элементов системы Lean.

$$E_{\pi} = \frac{T_1+T_2+T_3+\dots+T_n}{T} * 100\% \quad (1),$$

где  $E_{\pi}$  – результативность ценностного потока;  $T_1; T_2; T_3; T_n$  – период времени выполнения отдельных процессов, добавляющих ценности;  $T$  – полный период времени по производству товара или выполнению услуги.

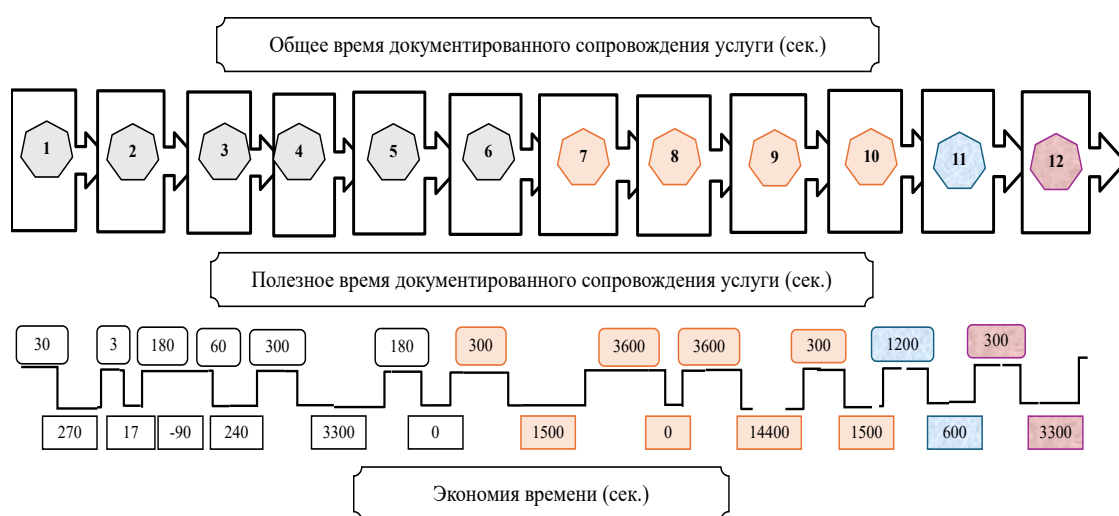


Рис. 5. Диаграмма потока создания ценности процесса документированного обеспечения услуги по доставке груза в рамках внедрения элементов бережливого подхода

С использованием метрической двуединой системы сконструирован дискурсивный организационно-управленческий шаблон улучшения качества управления организацией, базирующийся на системе взаимосвязанных инструментов реализации сформулированных базовых принципов формирования системы Lean, опирающийся на шесть подсистем – драйверов и направленный на достижение максимальных микроэкономических результатов на уровне предприятий на платформе обеспечения устойчивого развития (рис. 6).

4. Разработана концептуальная бережливо-процессная модель повышения качества управления организацией на фундаменте внедрения в процессы ее функционирования системы бережливо-производства, освещающая сложно-коррелированные отношения «причины – следствия». Доказательно аргументировано, что разработанная модель может быть применена для обоснования траекторий устойчивого развития организации.

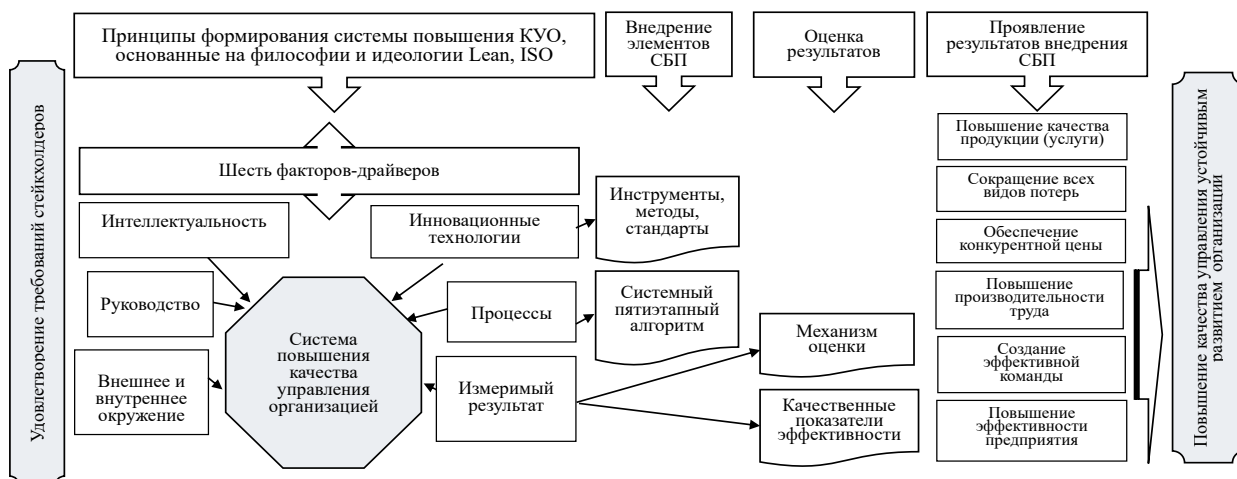


Рис. 6. Дискурсивный организационно-управленческий шаблон повышения качества управления организацией в результате имплантации СБП

С целью поэтапной детализации процесса имплантации в систему организационного менеджмента инструментов бережливого подхода разработана концептуальная модель внедрения интеллектуализированной технологии СБП, учитывающая сложно переплетенные взаимосвязи главных подсистем – катализаторов повышения качества управления организацией (рис. 7).

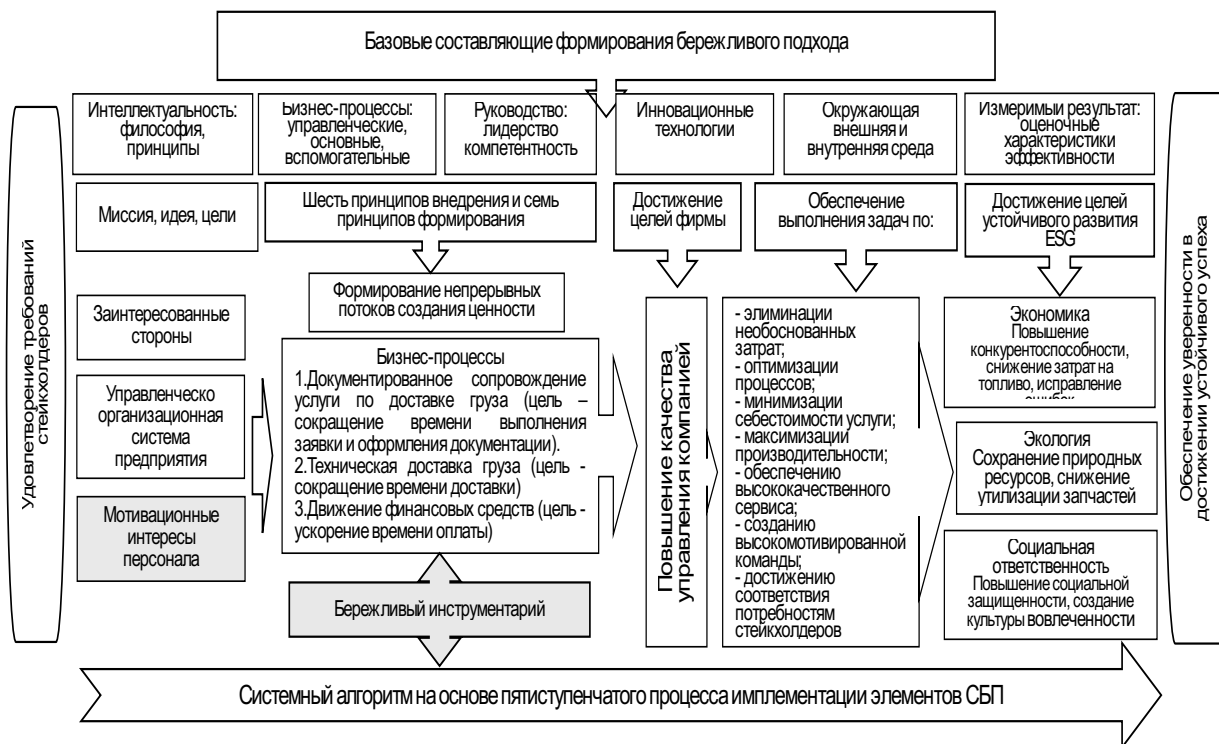


Рис. 7. Концептуальная бережливо-процессная модель интеграции в организационное управление инструментов СБП

Разъяснено, что на начальном этапе имплементирующего процесса необходимо разработать бережливо-процессную управленческо-организационную схематичную модель предприятия на платформе концепции Lean Production, реализуемую в виде целостного комплекса ключевых взаимосвязанных элементов – подсистем: философии, целеполагания, принципов внедрения и формирования СБП, постановки задач, базового инструментария, корпоративной культуры, алгоритма построения и ресурсной базы, квинтэссенция которой заключается в сокращении потерь и оптимизации бизнес-процессов в целях широкомасштабной ориентации на удовлетворение интересов и потребностей заказчиков и в обеспечении мотивации персонала к достижению целей устойчивого развития. На рисунке 8 представлена такая модель (управленческо-организационная система предприятия, УОСП) для транспортно-логистического предприятия).

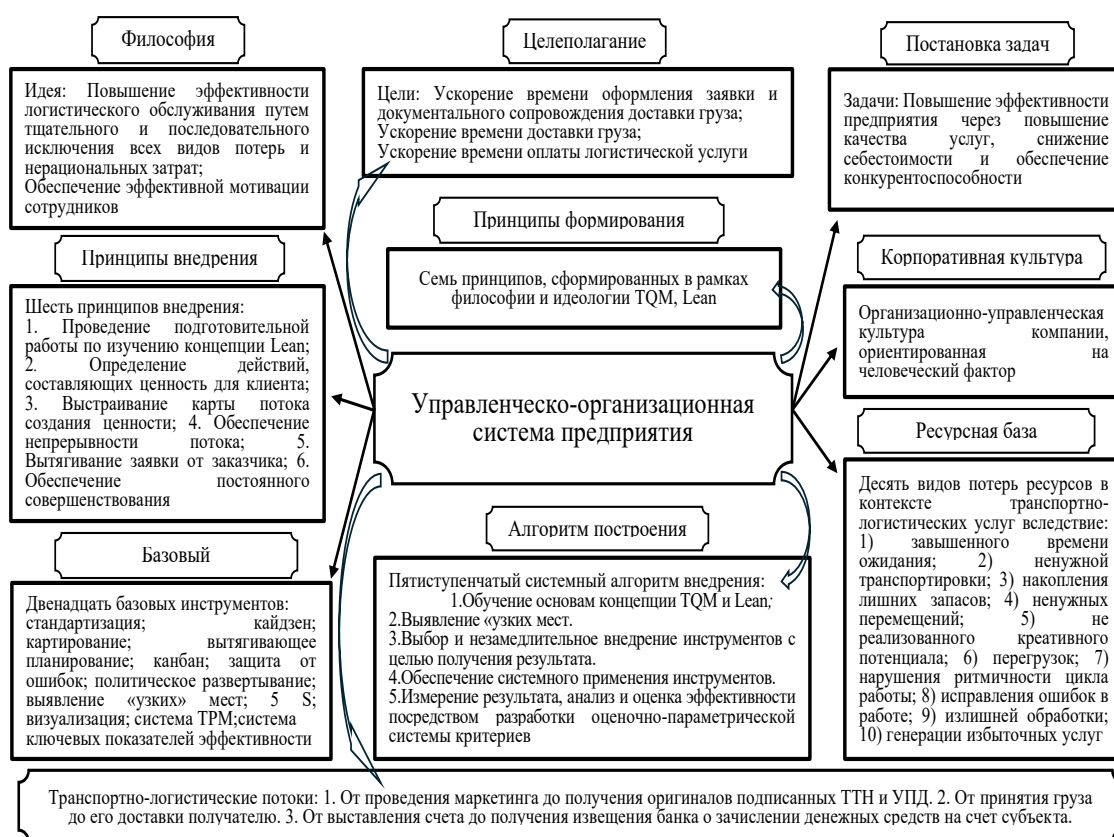


Рис. 8. Бережливо-процессная управленческо-организационная схематичная модель предприятия на платформе концепции Lean Production

Формирование управленческо-организационной схематичной модели предприятия на платформе концепции Lean Production служит основанием построения и тестирования концептуальной бережливо-процессной модели повышения КУО путем имплементации подсистем системы БП, нацеленной на cost-оптимизацию бизнес-процессов посредством элиминации неоправданных потерь, детерминирующей вовлеченность каждого сотрудника в процессы рационализации и предусматривающей соблюдение требований стейкхолдеров и национальных и международных стандартов.

Предложенная процессно-сфокусированная структура бережливой имплементации, основанная на интеллектуальном подходе, представляющая собой концепцию качественно-результативного управления организацией, ориентированную на получение результатов, удовлетворяющих интересы потребителей и других стейкхолдеров, организационной сердцевиной которой является последовательное внедрение этапов системного алгоритма на основе обеспечения мотивационного вовлечения в процессы управления исполнителей и менеджмента, сокращения нерациональных затрат за счет имплементации бережливых принципов в контексте применения инновационных инструментов и постоянного совершенствования.

В третьей главе **«Внедрение системы бережливого производства как инструмент повышения качества управления устойчивым развитием организации малого бизнеса в транспортно-логистической сфере»** рекомендованы подкрепленные доказательствами высокой значимости практико-нацеленные алгоритмизированные правила внедрения и оценки результативности имплементации в структуру управления транспортно-логистической организацией малого бизнеса отдельных элементов СПб. Последовательно решены рассмотренные далее прикладные задачи диссертационного исследования.

*1. Разработан и эмпирически верифицирован системный пятиступенчатый алгоритм имплементации концептуальной бережливо-процессной модели управления в организациях малого бизнеса в транспортно-логистической сфере*

Всесторонне обосновано, что разработанная в третьем разделе работы алгоритмизированная процедура внедрения подсистем бережливого производства, включающая на I этапе теоретическое усвоение идеологии и принципов TQM и Lean, определение лидера проекта, мотивированного и наделенного полномочиями руководителя, формирование стратегических целей и задач по развитию организации, и получению эффективных результатов, обучение (в т.ч. аттестацию) и создание адекватной мотивационной системы вовлечения персонала; на II этапе – диагностику «узких» мест (несоответствий) в процессах на основе формирования карты потока создания ценности; на III – отбор пакета адаптированных инструментов с проведением последующего обучения работников; на IV и V этапах – расчетную оценку результативности процессов, в совокупности нацеленной на создание непрерывно совершенствующейся системы управления с учетом особенностей трансформации экономических процессов в обществе, позволяет наращивать качество организационного менеджмента (рис. 9). Показано, что на III и IV этапах внедрение комплекса инструментов и методов СБП, выбор которых определяется качественными характеристиками состава персонала, включая уровень квалификации, степень вовлеченности в принятие решений и личной заинтересованности, становится одним из основных условий обеспечения качества системы управления организацией. На примере транспортно-логистической организации малого бизнеса верифицирован комплект

инструментов и методов бережливого производства – инструментарий, состоящий из 12 средств (стандартизация рабочих процедур, система Kaizen, картирование потока ценности, вытягивающее планирование, метод Kanban, защита от ошибок Poke-Yoke, политическое развертывание Hoshin Kanri, выявление «узких мест», система 5 S, визуализация, система TPM, KPI), критерием выбора которых стала простота в применении, малозатратность при внедрении, понятность и доходчивость при изучении и овладении работниками с различными уровнями знаний и квалификации.

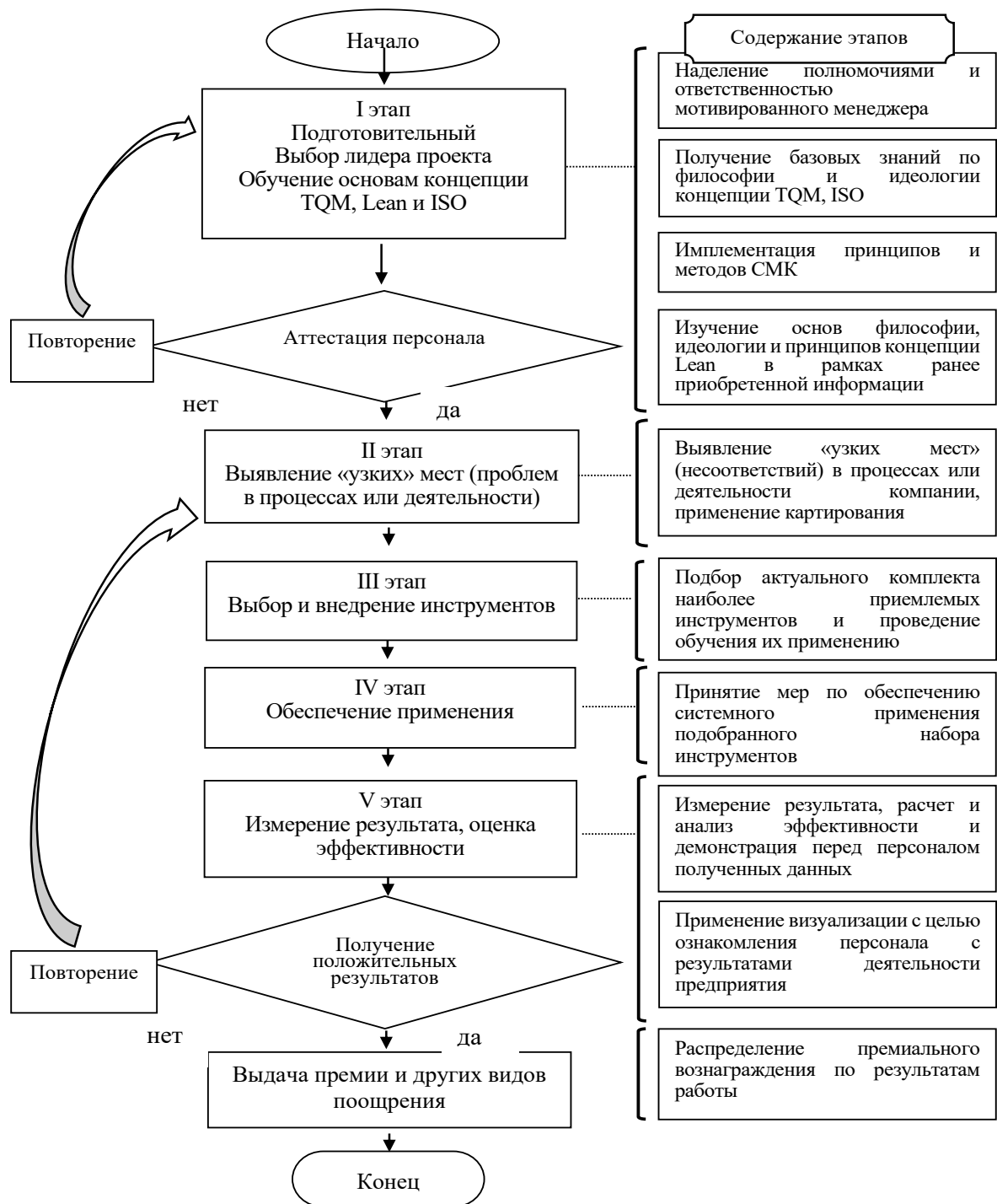


Рис. 9. Системный алгоритм повышения качества управления организацией на основе реализации принципов бережливого подхода

2. Обоснованы базирующиеся на оценочно-параметрических характеристиках результативности внедрения критерии и научно-методические регламенты комплексно-холистической оценки качества управления при имплементации ключевых инструментов СБП. Прикладная полезность предложенных правил продемонстрирована на примере построения карты потока создания ценности процессов документированного сопровождения логистической услуги по доставке грузов транспортно-логистической организации и оценки результативности внедрения в управление одного из ключевых инструментов СБП – инструмента «картирование».

С опорой на разработанную двуединую метрическую систему сформирован комплекс критериев и методик поэтапной реализации системного алгоритма, обоснованы показатели оценки качества управления организацией, рассматриваемые в формате результирующих оценочных характеристик результативности внедрения СБП, а также измерительная шкала для их экспертной оценки (табл. 2).

Таблица 2 – Оценка качественных показателей результативности ключевых процессов компании

Качественные показатели эффективности	Рекомендуемые инструменты, методики, формы, критерии	Шкала для экспертной оценки (баллы)	
		Оценка выполнения (0); (1)	Статус выполнения (-) не выполнено (+) выполнено
Этап 1. Исследование рынка потенциальных заказчиков и установление коммуникаций			
Применение инструментов и соблюдение требований методик, форм	Роке-йоке; Карточка канбан; Карта потока создания ценности; 5 S; Карточка клиента; Стандартизация; Кайдзен; CRM (Битрикс 24), СБИС; Методика работы с клиентами; Скрипт продаж; Методика для расчёта стоимости услуги;	(0); (1) (0); (1) (0); (1) (0); (1) (0); (1) (0); (1)	(-); (+) (-); (+) (-); (+) (-); (+) (-); (+) (-); (+)
Умение ведения переговоров	Профессионализм; вежливость; доброжелательность; тактичность; внимательность	(0); (1) (0); (1) (0); (1)	(-); (+) (-); (+) (-); (+)
Этап 2. Оформление заявки и отгрузки			
Применение инструментов и соблюдение требований методик, форм	5 W2H; Автоматизация процесса; Роке-йоке; CRM (Битрикс 24); Методика по ведению документации; Методика по выявлению узких мест; Методика по проверке качества работы; Карточка-заявка	(0); (1) (0); (1) (0); (1) (0); (1) (0); (1)	(-); (+) (-); (+) (-); (+) (-); (+) (-); (+)
Соответствие личностным профессиональным качествам	Аккуратность; дисциплинированность; обязательность; ответственность; внимательность	(0); (1) (0); (1) (0); (1) (0); (1)	(-); (+) (-); (+) (-); (+) (-); (+)

Этап 3. Мониторинг статуса доставки груза			
Применение инструментов и соблюдение требований методик	Методика мониторинга грузов; GPS-мониторинг «АТИ Водитель»	(0); (1) (0); (1)	(-); (+) (-); (+)
Соответствие личностным профессиональным качествам	Аккуратность; дисциплинированность; обязательность; ответственность; внимательность	(0); (1) (0); (1) (0); (1)	(-); (+) (-); (+) (-); (+)
Этап 4. Получение оригиналов ТТН и УПД и проведение оплаты			
Применение инструментов и соблюдение требований методик	Визуализация; Методика работы с клиентами; ЭДО (СБИС).	(0); (1) (0); (1) (0); (1)	(-); (+) (-); (+) (-); (+)
Соответствие личностным профессиональным качествам	Аккуратность; дисциплинированность; обязательность; ответственность; внимательность	(0); (1) (0); (1) (0); (1)	(-); (+) (-); (+) (-); (+)

Расчет интегрально-рейтинговой оценки качества управления организацией (R) произведен по формуле (2) с использованием экспертно определяемых весов качественных показателей ( $W_i$ ,  $i = 1, 2, \dots, n$ ) и их нормализованных значений ( $X_i$ ,  $i = 1, 2, \dots, n$ ) (табл. 3).

$$R = \sum_{i=1}^n W_i * X_i \quad (2)$$

Таблица 3 – Промежуточные результаты экспертной оценки качества управления организацией

№ п/п	Наименование кластеров КУО	Сумма баллов для признания управления эффективным				Место показателя по оценке экспертов	Вес показателя (весовой коэффициент) $W_i$
		Сумма баллов min $P_{min}$	Сумма баллов max $P_{max}$	Предыдущий период Сумма баллов факт $X_{пред}$	Отчетный период Сумма баллов факт $X_{отч}$		
1	Интеллектуальность	3	7	3	5	2	0,200
2	Руководство	3	8	4	6	3	0,175
3	Процессы	3	6	3	5	5	0,125
4	Корпоративная культура	3	6	3	4	4	0,150
5	Инновационные технологии	4	12	4	11	6	0,100
6	Результат, эффективность, измеримость	3	6	6	6	1	0,250
	Всего	19	45	22	37	-	1,000

Рейтинговая оценка качества управления транспортно-логистической организацией в отчетном периоде ( $R_{\text{факт}}$ ) составила 5,9 балла, что в соответствии с разработанной в диссертационной работе оценочной шкалой может быть идентифицировано как «результативное управление», в то время как в предшествующем отчетному периоду этот показатель составлял 4,0 балла и относился к категории «незначительно результативное управление»:

$$R_{\text{факт}} = 0,2 * 5 + 0,175 * 6 + 0,125 * 5 + 0,15 * 4 + 0,1 * 11 + 0,25 * 6 = 5,875 = 5,9$$

Результаты оценки качества управления организацией при внедрении инструментов СБП в разрезе ключевых кластеров, оцениваемых через призму качественных критериев, представлены в таблице 4.

Процедура расчетной идентификации количественных критериев результативности внедрения средств СБП проведена, исходя из рассмотрения четырехступенчатого технологического процессного цикла оказания логистической услуги и имплантации в него инструмента бережливого подхода «Картирование потока создания ценности (VSM)», что позволило выявить и элиминировать влияющие на актуальную результативность неоправданные потери времени (рис. 5).

Таблица 4 – Оценка повышения качества управления на основе внедрения инструментов СБП в разрезе шести кластеров, оцениваемых через призму качественных критериев

Качественные критерии Формула/ Коэффициент эффективности	Эффективность			Оценочные шкалы уровня эффективности управления (баллы)
	%	Период (баллы)		
		Предыд ущий	Отчет ный	
Кластер 1. Интеллектуальность (оценка философско-интеллектуального мировоззренческого уровня персонала понимания концепции Lean)				
$I_{\text{эф}} = \frac{I_{\text{отч.}}}{I_{\text{макс.}}} \times 100\% = 71,4\%$	71,4	3,0	5,0	0–2 (неэффективное) 3–4 (низкоэффективное) 5–6 (эффективное) 7 (высокоэффективное)
$I_{\text{эф}} = \frac{I_{\text{пред.}}}{I_{\text{макс.}}} \times 100\% = 42,9\%$	42,9			
Кластер 2. Менеджмент (оценка уровня лидерства, профессионализма)				
$M_{\text{эф}} = \frac{M_{\text{отч.}}}{M_{\text{макс.}}} \times 100\% = 75,0\%$	75,0	4,0	6,0	0–2 (неэффективное) 3–4 (низкоэффективное) 5–6 (эффективное) 7–8 (высокоэффективное)
$M_{\text{эф}} = \frac{M_{\text{пред.}}}{M_{\text{макс.}}} \times 100\% = 50,0\%$	50,0			
Кластер 3. Процессы: принятие управленческих решений (оценка процессов управленческой деятельности)				
$P_{\text{эф}} = \frac{P_{\text{отч.}}}{P_{\text{макс.}}} \times 100\% = 83,3\%$	83,3	3,0	5,0	0–2 (неэффективное) 3 (низкоэффективное) 4–5 (эффективное) 6 (высокоэффективное)
$P_{\text{эф}} = \frac{P_{\text{пред.}}}{P_{\text{макс.}}} \times 100\% = 50,0\%$	50,0			
Кластер 4. Корпоративная культура (окружающее пространство) (оценка уровня создания условий для трудовой деятельности)				

Продолжение таблицы 4

$KK_{эф} = \frac{KK_{отч.}}{KK_{макс.}} \times 100\% = 66,7 \%$	66,7	3,0	4,0	0–2 (неэффективное) 3 (низкоэффективное) 4–5 (эффективное) 6 (высокоэффективное)
$KK_{эф} = \frac{KK_{пред.}}{KK_{макс.}} \times 100\% = 33,3 \%$	50,0			
Кластер 5. Инновационные технологии (оценка степени применения инструментария БП)				
$ИТ_{эф} = \frac{ИТ_{отч.}}{ИТ_{макс.}} \times 100\% = 91,7 \%$	91,7	4,0	11,0	0–3 (неэффективное) 4–6 (низкоэффективное) 7–9 (эффективное) 10–12 (высокоэффективное)
$ИТ_{эф} = \frac{ИТ_{пред.}}{ИТ_{макс.}} \times 100\% = 33,3 \%$	33,3			
Кластер 6. Результат: эффективность, измеримость (оценка экономических показателей)				
$P_{эф} = \frac{P_{отч.}}{P_{макс.}} \times 100\% = 100,0 \%$	100	6,0	6,0	0–2 (неэффективное) 3 (низкоэффективное) 4–5 (эффективное) 6 (высокоэффективное)
$P_{эф} = \frac{P_{пред.}}{P_{макс.}} \times 100\% = 100,0 \%$	100			
Расчет итоговой рейтинговой оценки эффективности управления				
$R = \sum_{i=1}^n W_i * X_i$		4,0	5,9	1 < R ≤ 3,0 (неэффективное) 3,1 ≤ R ≤ 4,6 (низкоэффективное) 4,7 ≤ R ≤ 6,7 (эффективное) 6,8 ≤ R ≤ 7,2 (высокоэффективное)

Выбор инструмента «VSM» как стартового системообразующего средства обусловлен его уникальной диагностической функцией, позволяющей анализировать все подпроцессы (информационные и материальные) полного технологического цикла по предоставлению услуги на всем его протяжении от начала (маркетинговые операции) и до завершения (выставления счета на оплату) и выявлять потери ресурсов (завышенного времени ожидания, излишних запасов, транспортировки, переделки) в цепочке создания ценности услуги доставки. Его ценность раскрывается через интеллектуальный анализ и создание плана преобразований. Дальнейшее внедрение должно быть каскадным и целевым, опираясь на результаты картирования, выбирая инструменты под конкретные виды потерь.

Интеллектуальная составляющая является ключевой на всех этапах цепочки создания ценности услуги доставки, поскольку требует: на этапе анализа – экспертного мышления для интерпретации карты, разделения ценных и бесполезных операций, выявления коренных причин потерь; на этапе проектирования – креативного и системного мышления для разработки оптимальной будущей карты процесса, что является актом интеллектуального проектирования новой системы; на этапе внедрения – адаптивности, навыков решения проблем и изменения мышления команды для перехода от теории к практике.

Оценка результативности внедрения элементов системы БП в управление процессами документированного сопровождения услуги по доставке грузов, рассчитанная на основе инструмента «картирование»,

представлена в таблице 5. Порядковые номера логистической цепочки соответствуют этапам технологического цикла.

Информация, представленная в таблице 5, позволяет сделать вывод о том, что наименее управляемым являлись первый (процессы изучения рынка потенциальных заказчиков (16,8 %) и четвертый этапы (оформление расчетов (8,3%), где были выявлены существенные возможности экономии времени.

Таблица 5 – Оценка результативности внедрения элементов Lean в управление процессами

Процессы (сек)		Этапы логистической услуги по доставке груза												Полный технологический цикл
		1.Изучение рынка потенциальных заказчиков						2.Оформление заявки и отгрузки				3.Мониторинг доставки груза	4.Оформление расчетов	
		1.Отбор необработанной клиентуры	2.Обзвон (холодный звонок)	3.Обработка холодного клиента	4.Обработка горячего клиента.	5.Расчет предложения для клиента	6.Обсуждение предложения с клиентом	7.Отправка на отгрузку	8.Распределение заявки	9.Поиск автомашины	10.Оформление отгрузки	11.Мониторинг доставки груза, подписание ТТН и УПД	12.Выставление счета на оплату после получения ТТН и УПД	
Полное время	300	20	90	300	3600	180	1800	3600	18000	1200	1800	3600	35090	
Полезное время	30	3	180	60	300	180	300	3600	3600	300	1200	300	10053	
Экономия/потери времени	270	17	-90*	240	3300	-	1500	-	14400	1500	600	3300	25037	
Эффективность	процесса	$K_{эф} = 0,1$	$K_{эф} = 0,15$	$K_{эф} = 2,0$	$K_{эф} = 0,2$	$K_{эф} = 0,83$	$K_{эф} = 1,0$	$K_{эф} = 0,167$	$K_{эф} = 1,0$	$K_{эф} = 0,2$	$K_{эф} = 0,167$	$K_{эф} = 0,667$	$K_{эф} = 0,083$	$K_{эф} = 0,286$
	этапа	$K_{эф} = 0,168$						$K_{эф} = 0,31$				$K_{эф} = 0,667$	$K_{эф} = 0,083$	$K_{эф} = 0,286$

\*полезное время было увеличено с целью повышения качества ведения переговоров

Однако если сокращение времени прохождения оплаты произошло вследствие внедрения электронного документооборота (ЭДО), то изучение рынка потенциальных заказчиков потребовало анализа алгоритма всей цепочки последовательных процессов.

Проведенные мероприятия по построению управленческо-организационной системы предприятия (УОСП) привели к сокращению

общего времени на прохождение потока создания ценности документированного обеспечения услуги по доставке груза и способствовали сбережению более 70,0 % времени по данному технологическому циклу в рамках внедрения элементов бережливого подхода.

3. Разработаны рекомендации, направленные на совершенствование процесса имплементации отдельных элементов системы бережливого производства в целях повышения качества управления организацией (табл. 6)

Таблица 6 – Практико-ориентированные рекомендации по имплементации элементов СБП в рамках системного алгоритма

Название этапа	Название и назначение подэтапов	Содержание этапов	Рекомендации по внедрению
Этап 1 Обучение основам концепции TQM и Lean	Выбор лидера проекта	Наделение полномочиями и ответственностью мотивированного менеджера	Программа «Обучение основам концепции TQM и Lean».
	Обучение основам концепции TQM и Lean	Обучение философии, принципам концепции TQM, СБП, международных и отечественных стандартов СМК, инструментарию бережливого подхода.	Рекомендации по применению инструментов СМК и Lean, адаптированных к условиям организации.
	Аттестация персонала	Проведение аттестации персонала по результатам изучения Программы	Рекомендации по проведению аттестации сотрудников по усвоению материалов Программы.
Этап 2 Выявление «узких» мест»	Выявление «узких» мест» в процессах	Обнаружение проблем в процессах обеспечения текущей деятельности и проведение анализа причин	Рекомендации по выявлению, устранению, анализу «узких мест» и разработке превентивных действий в подразделениях предприятия.
	Применение метода картирования	Формирование карты потока создания ценности в целях выявления несанкционированных затрат и неоправданных потерь	Рекомендации по применению инструментов СМК и Lean, адаптированных к условиям организации.
Этап 3 Выбор и внедрение инструментов TQM и Lean	Выбор и безотлагательное внедрение инструментов	Подбор актуального инструментария, обеспечение тренингов по изучению возможностей эффективного использования на участках с выявленными проблемами.	Рекомендации по применению инструментов СМК и Lean, адаптированных к условиям организации.
Этап 4 Обеспечение применения инструментов	Обеспечение системного функционирования пакета инструментов	Обеспечение превентивных и текущих мер для системного применения выбранного пакета инструментов	Рекомендации по применению инструментов СМК и Lean, адаптированных к условиям организации.
Этап 5 Измерение результата и оценка эффективности	Измерение результата	Проведение измерений результатов	Рекомендации по практическому применению простых статистических методов управления качеством
	Оценка эффективности	Анализ и оценка показателей эффективности деятельности организации	Рекомендации по оценке эффективности ключевых элементов алгоритмизированной стратегии
	Обеспечение непрерывности совершенствования	Демонстрация перед персоналом полученной информации о результатах деятельности. Выдача премий и других видов поощрения	Рекомендации по премированию сотрудников предприятия

Результаты поэтапной оценки результативности алгоритмизированной процедуры внедрения элементов СБП представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты поэтапной оценки результативности алгоритмизированной процедуры внедрения элементов СБП

Название этапа	Рекомендации по внедрению	Формула	Результат
1. Обучение основам концепции TQM и Lean	- Программа «Обучение основам концепции TQM и Lean», предусматривающая аттестацию персонала по степени усвоения материалов; - Рекомендации по проведению аттестации сотрудников по усвоению материалов Программы	$R = \sum_{i=1}^n W_i * X_i$ $R = 5,9$ $V_{п} = (N / \sum N) * 100$ $V_{п} = 66,7 \%$	До внедрения элементов СБП R = 4,0, после R = 5,9. Внедрение рекомендаций позволило повысить результаты оценки на основе качественных показателей с 4,0 до 5,9 баллов, Прирост – 1,9 балла Коэффициент вовлеченности составил 66,7%, что соответствует среднему уровню
2. Выявление «узких мест» в процессах или деятельности	- Рекомендации по выявлению, устранению, анализу «узких мест» и разработке превентивных действий в подразделениях предприятия; - Рекомендации по практическому применению простых статистических методов управления качеством; - Рекомендации по управлению документацией; - Рекомендации по разработке форм-шаблонов в базе CRM для структуризации информации	$B_{эф} = \frac{B_{отч.}}{B_{пред.}} * 100\%$ $E_{п} = \frac{T_1 + T_2 + T_3 + \dots + T_n}{T} * 100\%$ $E_{п} = K_{эф} = 0,286$	Разработка карточки клиента сократила время на поиск информации с 300 сек до 30 сек Увеличение конверсии в теплый звонок - с 5,92 % до 30,6 % Сокращение времени выполнения услуги по документированному сопровождению доставки грузов - на 71,4 % Экономия времени – 25037 сек.
3. Выбор и внедрение инструментов TQM и Lean. 4. Обеспечение применения инструментов 5. Измерение результата, оценка результатов	- Рекомендации по практическому применению простых статистических методов управления качеством; - Рекомендации по оценке эффективности ключевых элементов системного пятиступенчатого алгоритма	$R = \sum_{i=1}^n W_i * X_i$ $P_{эф} = \frac{P_{отч.}}{P_{пред.}} * 100\%$ $P_1 = \frac{N_{факт.отч.} - N_{прогноз}}{N_{факт.пред.}} * 100 \%$	Разработанная методика позволила оценить статус работы организации как «результативный» Повышение производительности сотрудников в 3,4 раза Разработано 45 качественных критериев результативности, 14 рекомендаций по повышению качества управления компанией

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основу диссертационного исследования положен интегративный подход моделирования процесса формирования интеллектуально-центричной системы управления качеством предприятия, состоящий в идентификации внедрения системы бережливого производства как ресурс-фактора высококачественного организационного менеджмента. В процессе исследования верифицирована и практически апробирована на малом предприятии транспортно-логистической сферы (где имплементирующий процесс совершенно не изучен) гипотеза о значимой роли интегративного алгоритма внедрения СБП в комплексе взаимосвязанных мер по формированию и реализации долгосрочной политики повышения качества управления организацией, нацеленной на достижение императивов устойчивого развития.

Конкретизированы композитная сущность категории «качество управления организацией» и концепция внедрения элементов интеллектуально-центричной системы бережливого производства как интеллектуализированной технологии. Аргументированы теоретически базовые принципы и атрибутивные факторы-драйверы внедрения в систему управления организацией инструментов СБП, выявлены оценочно-параметрические характеристики результативности внедрения, включающие 45 качественных критериев, сформирован концептуальный организационно-управленческий шаблон повышения качества управления организацией в результате внедрения СБП.

Построена бережливо-процессная управленческо-организационная схематичная модель предприятия на платформе концепции Lean Production. Разработана на фундаменте адаптированных к реалиям трансформирующейся экономики взаимообусловленных базовых принципов и инструментов бережливого хозяйствования процессно-ориентированная модель имплементации в управление элементов системы бережливого подхода, обеспечивающей повышение качественных характеристик менеджмента и достижение стратегических целей развития организации, включая создание ожидаемой потребителем ценности товара.

Создан и эмпирически верифицирован системный пятиступенчатый алгоритм реализации бережливо-процессной управленческо-организационной схематичной модели в организациях малых (микро) и средних форм бизнеса.

Разработан комплекс инструментов, включающий 12 средств, предназначенных для применения на малых (микро) и средних предприятиях транспортно-логистической отрасли; сформирован четырехэтапный алгоритмический порядок выполнения услуги по грузоперевозке, предусматривающий пошаговое документированное сопровождение процесса; проведено обоснование расчета экономии времени, достигаемой при внедрении предложенного инструментария; на основании эмпирических данных количественно оценено влияние качественных показателей на результативность деятельности организации до и после имплементации инструментов в рамках предложенной методологии. Составлены

рекомендации по внедрению системного алгоритма, направленного на повышение качества управления с использованием элементов СБП для перехода организации на траекторию увеличения уровня адаптивной устойчивости возрастающей экономической динамики.

## **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ**

**Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертаций**

1. Момот, Р. А. Особенности имплементации инструментов бережливых технологий в условиях обеспечения устойчивого развития малого и среднего бизнеса / Р. А. Момот // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 101-116. – DOI 10.18334/ep.15.1.122517. K2

2. Момот, Р. А. Оценка эффективности алгоритмизированной стратегии внедрения концепции Lean с использованием современных инновационных инструментов / Р. А. Момот // Финансы и управление. – 2024. – № 4. – С. 250-267. – DOI 10.25136/2409-7802.2024.4.71771. – URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=71771](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=71771) (дата обращения 05.03.2026). K2

3. Момот, Р. А. Использование стандартов ISO как платформы для построения эффективных производственно-управленческих систем в сфере транспортно-логистических услуг / Р. А. Момот, А. И. Момот // Инновационная деятельность. – 2023. – № 3(66). – С. 101-112. K2

4. Момот, Р. А. Тенденции использования стандартов ISO на системы менеджмента в странах Европы / Р. А. Момот, Е. И. Лазарева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12, № 6. – С. 38-49. – DOI 10.21869/2223-1552-2022-12-6-38-49. K2

5. Момот, Р. А. Формирование эффективной траектории повышения качества управления организациями на основе Lean-технологий / Р. А. Момот, Е. И. Лазарева // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2023. – Т. 17, № 2. – С. 163-172. – DOI 10.14529/em230214. K1

6. Момот, Р. А. Качество управления современной организацией: понятийно-терминологический анализ / Р. А. Момот, Е. И. Лазарева, А. И. Момот // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2023. – Т. 3, № 3. – С. 364-374. – DOI 10.34130/2070-4992-2023-3-3-364. K2.

### **Публикации в других изданиях**

7. Момот, Р. А. Формирование алгоритма разработки стратегии внедрения системы бережливого производства на малых предприятиях / Р. А. Момот // Инновационные тренды в международном бизнесе и устойчивом менеджменте : материалы II Международной научно-практической конференции (Ростов-на-Дону, 17-19 ноября 2022 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Южный федеральный университет" ; ответственный редактор А. Д. Мурзин. – Новокузнецк: Знание-М, 2023. – С. 233-241.