

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность курсовой работы на тему: «японской модели менеджмента» на примере подразделения ПАО «Сбербанк» в части касающейся управления сотрудниками компании и на примере складской работы, в части касающейся управления процессами, заключается в объективном представлении современной проблематики управления по концепциям японской модели менеджмента в векторах повышения продуктивности персонала и процессов, которые призваны помочь избежать негативных последствий в управлении, что возможно при тщательном планировании управления, своевременном выявлении причин и источников возможного сопротивления персонала, - научить преодолевать их, так: сначала нужно провести диагностику состояния изменяемого процесса: определить состояние дел как есть и как нужно, затем четко сформулировать цель изменений, наметить этапы перехода из текущего состояния в необходимое, обозначить временной диапазон внедрения преобразований. Любые реформы должны быть разбиты на отдельные логически законченные этапы. Это позволит контролировать формирование команды как фактора повышения продуктивности персонала, реализовать определенные промежуточные задачи и в зависимости от достигнутых результатов скорректировать дальнейшие действия организационного поведения.

Цель курсовой работы: представить современные технологии управления формата японской модели менеджмента.

Цель курсовой работы будет достигнута решением задач, которые структурируют исследование в следующей последовательности:

- представим теорию японской модели менеджмента, с использованием примеров;
- во второй части курсовой работы, представим аналитику, как исследуем как именно инструментарием и функционалом японской модели менеджмента реализуема методология повышения продуктивности персонала;
- в третьей главе дадим рекомендации по реализации японской модели менеджмента в складских процессах.

Объект исследования курсовой работы: подразделения АО «Сбербанк»;

Предмет исследования курсовой работы: вектора реализации современных технологий управления формата японской модели менеджмента;

Метод исследования курсовой работы: контент-анализ практик рекализации японской модели менеджмента, кадровых политик, коммуникаций современных технологий управления;

Практическая значимость исследования курсовой работы: представим, как именно японской модели менеджмента способствует появлению ответственности за конечный результат и снижает уровень сопротивления персонала внедрению изменений в управлении.

Гипотеза: время жесткого планирования и бюджетирования проходит, и ситуация в экономике соответствует понятию VUCA. Каждая буква этого акронима означает определенное качество: Volatility – изменчивость, Uncertainty – неопределенность, Complexity – сложность, Ambiguity – неясность. Выиграют те организации, в которых сотрудники в состоянии улавливать изменения во внешней среде и реагировать на них, быстро принимать решения на основе использования современных технологий управления, например, формата японской модели менеджмента. Этого не добиться, если применять устаревшие методы управления на базе старых коммуникативных стратегий – нужны новые, современные, отвечающие реалиям успешных практик менеджмента, методологии современных технологий управления организацией.

# **1. ТЕОРИЯ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА**

## **1.1 Теория японской модели менеджмента формата «ROWE»**

Аббревиатура данной методологии японской модели менеджмента расшифровывается так: RESULTS-ONLY WORK ENVIRONMENT: все ради конечного результата.

Девиз данной методологии японской модели менеджмента: «Вы не перерабатываете, потому что Вам просто не нужно перерабатывать».

Суть данной методологии японской модели менеджмента: руководители подразделений управляют результатами, а не людьми. Сотрудники сами решают, как, когда и где будут работать. Главное – выполнить задачу качественно и в срок [2]. Не важно, сколько времени тратит человек на работу – два часа в день всю неделю или по пятнадцать часов, но только по понедельникам. Не имеет значения, работает сотрудник дома, в офисе, на пляже или в кафе. Платят сотруднику за конечный результат, а не за количество отработанных часов. Что является результатом, понимают все.

Представим, как именно реализуема данная методология японской модели менеджмента: руководитель ставит сотруднику четкую задачу, описывает, какого результата он ждет и к какому сроку. После этого дает подчиненному полную свободу. Он сам решает, как работать.

Сначала Томпсон и Ресслер применили эту стратегию в своей компании BestBuy (американская компания с крупной сетью магазинов бытовой электроники). Согласно их расчетам, производительность при этом увеличилась на 35%, а текучесть в некоторых отделах упала на 90%. Позже эту методологию японской модели менеджмента применили в компании Gap, это второй по величине в мире розничный поставщик одежды [3].

Идеология данной японской модели менеджмента: наши представления о работе безнадежно устарели [4]. Стандартный ритм «с понедельника по пятницу с девяти до шести» – пережиток, который мешает повышать эффективность. Работа быстро становится рутинной, сотрудники находятся под постоянным контролем, вдохновения нет [5].

К тому же, согласно исследованиям, при 40-часовой рабочей неделе около 14 часов работники просто ничего не делают или делают то, что не имеет отношения к работе [6].

### ***Вывод по параграфу № 1.1:***

Достоинства японской модели менеджмента формата RESULTS-ONLY WORK ENVIRONMENT:

- Сокращается текучесть персонала.
- Работники достигают баланса работы и личной жизни, исчезает конфликт семья – работа.

- Повышается удовлетворенность работой и компанией.

Недостатки данной методологии японской модели менеджмента: хорошо работают только те, у кого высокая степень самоорганизации.

- Руководители подразделений должны выступать для подчиненных в роли коуча. А этому надо учиться.

- Положиться целиком на сотрудников нельзя.

## **1.2. Теория японской модели менеджмента формата «AGILE»**

Методология японской модели менеджмента формата «AGILE» основана на тривиальной стратегии минимизации сопротивления персонала изменениям – представим подробно: не подразделения, а круги, не должности, а роли.

Девиз данной методологии японской модели менеджмента: «Никакого начальства [8]!». Люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов.

Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.

Сотрудничество с заказчиком важнее согласованных условий контракта.

Готовность к изменениям важнее первоначального плана.

Суть данной методологии японской модели менеджмента: вместо подразделений – круги. Они формируются под каждую задачу.

Порой стихийно: на корпоративном сайте размещают задачу и перечень специалистов, которые необходимы.

Люди сами заявляют себя в круг. Сотрудник может быть участником в нескольких командах, но только при условии, что он не загружен полностью на другом проекте. Есть два уровня кругов [9].

Первый – внешний, в который входят собственники и гендиректор. Этот круг ставит задачи. Второй уровень круга – внутренний. Это и есть команды, которые задачи решают.

Между двумя кругами есть еще менеджер-связной. Он доводит до кругов второго уровня задачи, которые ставит внешний круг.

Никакой многозадачности! Каждый круг решает только одну задачу. Каждый участник команды, по сути, отчитывается перед коллегами.

Представим, как реализуема данная методология японской модели менеджмента: менеджер-связной получает от внешнего круга задачу – реализовать проект. Вместе с заказчиком создает Журнал пожеланий по проекту.

После передает его внутреннему кругу. Получив задачу, команда разделяет ее на принты – этапы. Каждый день круг собирается на 15-минутные совещания и обсуждает, как идет работа[10].

Каждый участник команды, по сути, отчитывается перед коллегами. С определенной периодичностью команда презентует демоверсию того, что удалось сделать (пусть весь продукт еще и не готов)[11].

На презентации присутствует заказчик – из внешнего круга или из сторонней компании. Обсуждая то, что удалось сделать, с заказчиком, люди понимают, что ему нужно, и корректируют работу на следующем этапе. Потом – снова презентации для клиента. Благодаря этому удастся создать продукт, который максимально соответствует запросам заказчика.

Идеология данной методологии японской модели менеджмента: насильно, из-под палки сотрудник не будет трудиться заинтересованно. Он не чувствует ответственности за результат. Но почувствует, если дать ему самостоятельность. Пусть он отвечает перед коллегами и клиентом.

Кроме того, работника не потребуется убеждать, что надо реагировать на вызовы рынка и запросы клиента[12].

### ***Вывод по параграфу № 1.2:***

Достоинства методологии японской модели менеджмента формата «AGILE»:

- Легко разделить работу на модули и наладить взаимодействие с заказчиком, учитывать все его требования.
- Повышается эффективность труда, потому что все специалисты выполняют свою часть работы одновременно, никто не ждет, пока другие сделают свою часть

работы.

- Заказчик участвует в проекте с самого начала. Сотрудники лучше понимают, что ему нужно.

- Удаётся решать сложные проблемы изменений, в которых постоянно меняются требования к конечному результату. Бюрократия – минимальна[\[13\]](#).

Недостатки данной методологии японской модели менеджмента:

- Не все специалисты в команде могут сработаться.

- 30% времени уходит на то, чтобы выстроить отношения внутри команды.

- Невозможно рассчитать точный срок работы из-за того, что требования постоянно меняются.

- Нужны высококвалифицированные специалисты.

- Не для всех управленцев может хватить должностей «руководитель-связной», не все захотят перейти в разряд исполнителей. Часть может покинуть компанию.

- Не подходит для компаний, где сотрудники должны решать несколько задач одновременно.

### **1.3. Теория японской модели менеджмента формата «BEYOND BUDGETING»**

Методологию японской модели менеджмента формата «BEYOND BUDGETING» можно раскрыть следующим пониманием проблематики управления: данная методология основывается на концепции: управление проектом и людьми без бюджета, жестких рамок и целей.

Сейчас эту модель частично применяют American Express, GE Capital, Toyota[\[14\]](#).

Девиз данной методологии японской модели менеджмента: «Главное рост и развитие, а не так называемые максимальные достижения! Не позволяйте бюджетам довлеть над Вами и мешать находить новое».

Суть данной методологии японской модели менеджмента: составляем планы работ, делаем прогнозы о рисках и доходах. Но от традиционного бюджетирования отказываемся. Оно сковывает действия: боясь выйти за рамки бюджета, сотрудник упускает возможности сделать что-то новое, заработать больше. Работник должен выбирать наилучшие альтернативы, отказываться от избыточных действий и процессов, которые в итоге не оплачивает потребитель.

Бюджет не составляют, но постоянно следят за соотношением доходы/расходы и в режиме реального времени прогнозируют прибыль[15].

Жесткие рамки не ставят и цель в абсолютном выражении не фиксируют. Контроль строится не на сравнении факта с планом. Результаты отслеживают в режиме онлайн. Успех измеряют на основании сравнения с конкурентами, а не с тем, выполнили ли внутренний бюджет.

Представим, как реализуема данная методология японской модели менеджмента: формулируют задачи на месяц / квартал: затем каждый сотрудник составляет отчет, достиг ли он стратегических задач.

Каждый начальник отдела раз в месяц с сотрудниками за чашкой чая обсуждают, что они сделали за прошедший месяц[16]:

Определяют, что нужно выполнить в следующий, чтобы улучшить показатели. У всех сотрудников есть доступ ко всем базам данных. Информацию из них работники могут использовать, чтобы решить свои задачи.

Идеология данной методологии японской модели менеджмента: классическая система бюджетирования превращается в профанацию и способствует стимуляции активности сопротивления персонала[17]. Чтобы разработать бюджет, нужны время, усилия со стороны руководителя, финансового департамента. При этом план и факт редко совпадают хотя бы на 80%[18]. Управленцы легко находят оправдания для своих неудач.

### ***Вывод по параграфу № 1.3:***

Достоинства методологии японской модели менеджмента формата «BEYOND BUDGETING»:

- Не надо тратить время, чтобы составлять бюджет.
- Стратегия становится непрерывным, открытым, адаптивным процессом.

- Менеджеры быстрее реагируют на перемены и запросы клиентов, поэтому могут управлять процессами более эффективно.

Недостатки данной методологии японской модели менеджмента: нужно, чтобы участвовали все сотрудники и управленцы. Требуется создать большую проектную команду из разных специалистов. Высокий уровень ответственности сотрудников. Необходимо изменить корпоративную культуру.

**Вывод по первой главе:** представленная информация в трёх параграфах первой главы обоснованно доказывает актуальность японской модели менеджмента, потому что время жесткого планирования и бюджетирования проходит, и выиграют те организации, в которых сотрудники в состоянии улавливать изменения во внешней среде и реагировать на них, - быстро принимать решения. Этого не добиться, если применять устаревшие методы управления персоналом на базе старых коммуникативных стратегий – нужны новые, современные, отвечающие реалиям практик менеджмента методологии японской модели менеджмента как факторы повышения продуктивности персонала - представили их основные три вектора:

- первый вектор японской модели менеджмента: RESULTS-ONLY WORK ENVIRONMENT – по существу: стандартный ритм «с понедельника по пятницу с девяти до шести» – пережиток, который мешает повышать эффективность. Работа быстро становится рутинной, сотрудники находятся под постоянным контролем, вдохновения нет[19]. К тому же, согласно исследованиям, при 40-часовой рабочей неделе около 14 часов работники просто ничего не делают или делают то, что не имеет отношения к работе; второй вектор японской модели менеджмента: «AGILE» - по существу: люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Сотрудничество с заказчиком важнее согласованных условий контракта. Готовность к изменениям важнее первоначального плана; третий вектор японской модели менеджмента: «BEYOND BUDGETING» - по существу: бюджет не составляют, но постоянно следят за соотношением доходы/расходы и в режиме реального времени прогнозируют прибыль. Жесткие рамки не ставят и цель в абсолютном выражении не фиксируют. Контроль строится не на сравнении факта с планом. Результаты отслеживают в режиме онлайн. Успех измеряют на основании сравнения с конкурентами, а не с тем, выполнили ли внутренний бюджет.

## **2. АНАЛИТИКА ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **2.1. Реализация японской модели менеджмента от Германа Оскаровича Грефа**

Представим, как именно реализуема методология японской модели менеджмента, на основе мотивации труда, которая была внедрена Германом Оскаровичем Грефом в СБЕРБАНКЕ – выявим, почему и как именно сотрудники будут выполнять свой функционал точно, с интересом и высокой отдачей (проектный метод «СЛОН»):

Аббревиатура «СЛОН» появилась 10 лет назад, когда Герман ГРЕФ возглавил Сбербанк и начал реорганизацию (крупнейшие изменения).

Он сказал: «... мы должны доказать, что слоны умеют танцевать ...».

Так глава Сбербанка обозначил цель изменений: огромного монстра, каким является банк, превратить в гибкое предприятие, живо реагирующее на запросы рынка и на ожидания клиентов. То есть переход от традиционного менеджмента (все помнят каким был СБЕРБАНК раньше?) – к японской модели менеджмента на основе методологии интеллектуальных и обучающихся организаций, что мы видим сегодня в СБЕРБАНКЕ).

Японская модель менеджмента дала следующие вектора преобразований: начали с самого главного – с того, как руководитель ставит задачу подчиненному. Ведь от этого зависит, какие результаты выдаст сотрудник. А в конечном итоге, какими будут не только доходы, но и имидж компании. Берём за основу метод Герман Оскаровича ГРЕФА:

Герман ГРЕФ разработал новый метод постановки задач, основанный на японской модели менеджмента, который вытеснил устаревшие формы коммуникаций руководителей и подчиненных: метод включает в себя 4 этапа. Названия для этих этапов дали такие, чтобы из начальных букв этих названий образовалось слово «СЛОН»[\[20\]](#). Представим эти этапы:

«С» – ситуация, «Л» – линейная цель, «О» – обеспечение, «Н» – наблюдение. Именно в такой последовательности руководители всех уровней должны проходить этапы,

формулируя задачу сотруднику.

Долго описывать, какой эффект дал метод «СЛОН» для СБЕРБАНКА, не требуется. Вы видите все сами, посещая банк. Далее рассмотрим каждый этап методологии японской модели менеджмента:

Начальник и работник анализируют ситуацию с позиций настоящего, прошлого и будущего: управленец объясняет подчиненному, какая ситуация сложилась в работе, почему необходимо найти из нее выход, что конкретно требуется сделать. Чтобы сотрудник лучше осознавал, какая на нем ответственность, начальник ставит три вопроса. Один апеллирует к настоящему, второй – к прошлому, третий – к будущему:

1. В чем заключается проблема, которую следует решить? (настоящее).
2. Что послужило предпосылками проблемной ситуации? (прошое).
3. Что произойдет после того, как проблему решим? Что будет, если эту проблему не решать? (будущее). Подчиненный отвечает на вопросы, его непосредственный руководитель слушает. Если необходимо, задает уточняющие вопросы. Складывается беседа, по итогам которой сотрудник и начальник совместно вырабатывают способ, как решить задачу.

Например, управленец заметил, что в последнем квартале стало расти число недовольных клиентов. Чтобы понять, как исправить положение, руководитель и задал подчиненному три вопроса. Они побуждают и осмыслить текущее положение, и взглянуть в прошлое, найти предпосылки, и предположить развитие ситуации, - к чему приведёт в будущем. Без такого анализа невозможно справиться с задачей. Руководитель пропускает задачу через SMART-фильтр и детализирует все шаги: иными словами, проверяет, соответствует ли задача правилам SMART. Это слово переводится с английского языка как «умный», - является и аббревиатурой.

- А именно:
1. SPECIFIC – конкретная. Руководитель подразделения должен объяснить подчиненному, какой цели нужно достичь.
  2. MEASURABLE – измеримая. Управленец определяет, в чем будет измеряться результат.
  3. ACHIEVABLE – достижимая. Объясняет, как планируется достичь цели.
  4. RELEVANT – актуальная.

Начальник отдела или службы помогает подчиненному удостовериться, что задачу действительно необходимо выполнить.

5. TIME-BOUND – ограниченная по времени. Руководитель определяет временной промежуток, в течение которого цель должна быть достигнута.

Управленец проверит, сформулировал ли он задачу так, чтобы она отвечала перечисленным выше критериям. Нам требуется сформировать систему, при которой сотрудники будут выполнять свой функционал точно, с интересом и высокой отдачей. Зачем? Отвечаем: чтобы увеличить объемы продаж, - значит SMART-задачу для подчиненных управленец может сформулировать так: «отдел сбыта должен увеличить продажи линейки продукта X до 01 сентября 2019 года в центральном регионе на 50%».

Важно убедить работника, что выполнить новую задачу – вполне реально: пусть руководитель подразделения уверенно скажет: в других компаниях это уже введено. Мы хуже? Такое высказывание может снизить неуверенность и сомнения сотрудника, удастся реализовать задуманное или нет. Кроме того, оно задевает самолюбие и пробуждает дух соревнования: действительно, конкуренты лучше нас что ли?! Они смогли, и мы сможем! Управленец может сказать и так: чтобы решить задачу, нужно уделить ей пристальное внимание и время. Постарайтесь это сделать. А можно так: этому люди обучаются 10 дней (фраза словно показывает: в задаче нет ничего сложного и справиться с ней нетрудно).

**Вывод по параграфу № 2.1:** SMART-фильтр в основе методологии японской модели менеджмента (SMART – аббревиатура, которая раскрывает, по существу, практически любую структуру командного образования, так: SPECIFIC – конкретная; MEASURABLE – измеримая; ACHIEVABLE – достижимая; RELEVANT – актуальная; TIME-BOUND – ограниченная по времени).

## **2.2. Аналитика реализации японской модели менеджмента**

Представим пример реализации японской модели менеджмента: коммерческий директор должен поставить руководителю отдела по работе с клиентами задачу: «сократить количество недовольных клиентов на 60% в третьем квартале 2019 года».

Надо пропустить её через SMART-фильтр.

Задача конкретная: сократить количество недовольных клиентов.

Кроме того, она измеримая: результат получим, опросив людей, которые воспользовались услугами компании.

Достижимая: выполнить задачу реально за счет автоматизации сайта.

Актуальная: надо повышать прибыль, а это нельзя сделать, не укрепив лояльность клиентов.

Ограниченная во времени: временной порог обозначен – три месяца (квартал).

Автоматизировать сайт руководитель по работе с клиентами поручит IT-специалисту.

Проект разделить на три этапа.

1-й этап: создать раздел «Помощь / FAQ» и разделить его на сегменты, которые соответствуют основным типам вопросов со стороны клиентов.

2-й этап: в десктоп-версии снабдить клиента подсказками в виде всплывающих окон, чтобы на каждом этапе покупки услуг, клиент понимал алгоритм действий.

3-й этап: создать внутреннюю базу знаний с шаблонами ответов, к которому сотрудники отдела по работе с клиентами могут обращаться в один клик. Удобный бэкофис значительно сократит время работы с клиентами: с 11 до 5 минут, как минимум. Вместо 10 звонков теперь в очереди ожидания ответа – будут 2-3, потому что клиенты сами могут находить ответы на свои вопросы на сайте компании. Количество недовольных клиентов сократится минимум на 63%[\[21\]](#). Цель достигнута.

Важно понимать, что в японской модели менеджмента надо ставить задачу так, чтобы она заинтересовала сотрудника и вызвала желание действовать. Надо объяснить подчиненному, что конкретно от него ждут, проверить, – правильно ли он понял, готов ли нести ответственность за результат.

Нужно убедиться, что подчиненному все понятно. Попросить повторить поставленную задачу – добиться, чтобы сотрудник однозначно заявил, что обязуется выполнить задание. Управленец должен увидеть: подчиненный взял на себя обязательство решить задачу. Руководитель должен задать вопросы

сотруднику: «Справишься?»; «Это тебе по силам? Сможешь?»; «К какому сроку ты все сделаешь?».

Если подчиненный отвечает: «Постараюсь», значит, он не берет на себя обязательств. Можно ему парировать: «Постараешься или сделаешь?». И только после того, как работник обещает сделать, можно надеяться, что он все выполнит в срок. Это важно - все мы живые люди: управленец может сказать что-то не точно или подчиненный не так услышит, поэтому надо чтобы начальники отделов и служб использовали обратную связь, чтобы проверить, верно ли сотрудник понял задачу.

Это можно сделать, сказав: «Итак, подведем итоги нашей встречи. Ты понял, что тебе необходимо сделать?». Словом, пусть подчиненный повторит задачу своими словами. Руководитель поймет, что услышал сотрудник, а что нет. Управленцам важно подтверждать то, что сказал подчиненный: «Да, все правильно, но ты еще забыл то-то и то-то». Начальник дополняет существенные детали[\[22\]](#).

Благодаря этому лишний раз погружает человека в ситуацию, показывает, как важно выполнить задачу. Пусть управленец следит, как человек ответит на вопрос. Формально, чтобы от него отвязались? Либо действительно понял, что ему надо делать («что», «когда», «как» – по методике СЛОН). Если формально, рекомендуем руководителям продолжать беседу с подчиненным – подробнее обсудить суть задачи и алгоритм действий.

В данной методологии японской модели менеджмента руководители предоставляют сотрудникам ресурсы, необходимые, чтобы решить задачу.

Если ответственный работник будет тратить время на то, чтобы найти ресурсы, то начнет выполнять задачу уже не с той энергией, которая была в начале. Поэтому важно чтобы управленцы обеспечили подчиненных всем, что необходимо для выполнения задания.

Начиная от материальных ресурсов, заканчивая информационными и человеческими. Задают проверочный вопрос: хватит ли тебе ресурсов и полномочий, чтобы добиться результата? Здесь надо обеспечить доступ сотрудника к отчетам, материалам, программным продуктам, которые потребуются, чтобы решить задачу. Это не только поможет подчиненному справиться с заданием, но и продемонстрирует, что руководство заинтересовано в его работе, заботится о нем. Мотивация повысится.

Методики СЛОН или SMART японской модели менеджмента можно использовать только в том случае, когда ставим подчиненному новую задачу: если сотрудник никогда не выполнял такую задачу, то важно проговорить цель, ресурсы, время и способ, с помощью которых можно добиться результата; если подчиненный уже делал что-то подобное, применять какие-либо методики, чтобы поставить задачу, не надо. Они вызовут раздражение у работника. Он заподозрит, что руководитель сомневается в его профессионализме.

В этом случае надо просто напомнить, что он уже делал. Замотивировать его на выполнение знакомой задачи так: в прошлый раз ты справился замечательно. Уверен, сейчас сделаешь лучше! Управленцы должны проиграть с сотрудниками наихудшие варианты развития событий, составить план «Б», потому что в работе часто встречаются непредвиденные ситуации, но большинство подчиненных не хотят думать о негативном развитии событий, когда что-то планируют. Например, работу с клиентом. И когда события идут не по плану, сотрудники теряются. Соответственно, результата нет[23].

Методика японской модели менеджмента СЛОН призвана исключить такое положение вещей так: руководители подразделений должны разрушать шаблон в мышлении работников – уверенность, что все пойдет по стандартному сценарию. Вот вопросы топ-менеджмента в векторе проектного управления, которые они будут задавать сотруднику: «А что ты будешь делать, если это произойдет?»; «А что ты будешь делать, если твой компьютер сломается?»; «А что ты будешь делать, если тебя отправят не к самому клиенту, а к его помощнику?».

Чтобы работник еще в момент постановки задачи начал думать, как преодолевать возможные препятствия, - надо разработать план «Б».

Шансы на то, что подчиненный успешно выполнит задачу, существенно возрастут. Например, руководитель отдела по работе с клиентами ставит подчиненному задачу, - интересуется: «Как ты поступишь, если задание не будет получаться, все пойдет не так?».

В ходе разговора управленец подводит сотрудника к пониманию, что нужен план «Б» на случай непредвиденных сложностей. После этого подчиненный и начальник выработывают этот план вместе, либо управленец доводит до работника свой алгоритм действий.

Управленец обговаривает с подчиненным, как будет его контролировать: четко указывает сотрудникам, кто их будет контролировать: HR-директор, более

опытный коллега, кто-то из смежников, гендиректор компании. Обозначает сроки изменений и форму контроля: отчет в электронном виде, плюс устный доклад на общем совещании, индивидуальная беседа в кабинете. Иначе сотрудник будет пребывать в неведении: зачем дали задание, которое никто не собирается контролировать? Или станет напряженно ждать, когда с него потребуют отчет о выполнении[24].

Особо «забывчивым» подчиненным, вечно опаздывающим с выполнением задач, руководители должны заранее озвучивать санкции за нарушение сроков: выговор, отмена премии.

Важно объяснить управленцам, что в рамках методологии японской модели менеджмента можно затрагивать и личную мотивацию подчиненных, чтобы удвоить их желание работать качественно[25].

Например, если работник мотивирован на профессиональный рост, надо подчеркнуть, что задача новая и интересная. Это стимулирует его.

Если в сотруднике есть соревновательная жилка, стоит, например, упомянуть, что его коллега уже справился со своей частью задания. Просто потому, что стремится быть лучшим. Заметьте: поставить задачу подчиненному мало. Управленец должен еще побудить его немедленно действовать:

Настаивать, чтобы в конце беседы с сотрудником каждый руководитель подразделений не забывал говорить: «Итак, задача понятна? Тогда действуй!». Часто людям не хватает этих простых слов, чтобы включиться в работу.

### ***Вывод по параграфу № 2.2:***

Важные выводы по представленным векторам методологии японской модели менеджмента:

1. Вызвать у сотрудника заинтересованность в решении задачи, - руководитель должен обсудить её с ним: нужно понять, что есть сейчас, что будет, если решать или не решать задачу.
2. Задача управленца – сформировать у подчиненного адекватное восприятие заданий проекта. Выработать план действий на случай негативного развития событий.

3. Побудить работника продумать, что предстоит сделать (здесь поможет техника «Треугольник»: в его углах по 1 вопросу – «Что сделать?», «Когда?» и «Как?». Ответить на них[26]).

## **2.3. Контроль реализации японской модели менеджмента**

Главный вектор контроля реализации японской модели менеджмента: ставить задачи так, чтобы сотрудники заинтересовались. Как именно – представим подробно: полгода назад в Сбербанк после института приняли четырех молодых инженеров. Главный инженер, недоумевающая, пожаловался HR-директору: «Какое бы задание я им не дал, они берутся за него так, будто обречены на гибель. Возникает ощущение, что даже минимальные усилия не хотят приложить! Дам задание молодым специалистам, прихожу через три часа. А они как сидели в своих гаджетах, так и сидят. Никто не пошевелился. Если кто-то делает что-то не так, другой никогда не укажет на ошибку, не подскажет, как надо. Каждый сам за себя». HR-директор выслушал главного инженера и сказал, что полностью разделяет его озабоченность:

Сам руководитель службы персонала давно замечал, что молодое поколение отличается от старших. Они мыслят и воспринимают мир иначе. Об этом всегда говорят, когда заходит речь о представителях поколений Y[27] и Z[28]. К одному из этих поколений относятся молодые инженеры службы технического обеспечения компьютерной сети Сбербанка:

HR уточнил у их руководителя: «Вы точно хотите изменить отношение молодых сотрудников к работе? Пробудить в них дух коллективизма и чувство команды?»

Тот ответил утвердительно. «Тогда Вам придется поменять манеру общения с ними, по-другому ставить задачи, включать в проектные группы и формировать интерес к работе», – сказал Директор по персоналу.

Управленцы договорились, что HR выработает принципы управления молодыми и объяснит их главному инженеру.

Представим их: люди поколения Y и особенно Z не могут качественно выполнять задание, если считают его бессмысленным и бесполезным. «Делайте то, что хочет работодатель. Ведь он платит Вам деньги» – не аргумент для молодежи.

Она рассуждает так: платят все работодатели, и можно найти такого, у которого задачи развивают. За те же деньги, что и в компании, которая предлагает скучную, рутинную работу. Словом, молодые люди станут трудиться заинтересованно, если увидят, что это полезно не только кому-то, но и им самим. А им полезно, если занятие дает новую профессиональную информацию, вырабатывает навыки, которых у них прежде не было. Все сказанное не означает, что молодым надо ставить только особые задачи, в которых есть нечто необычное, напрочь лишенное рутины. Руководитель должен подобрать слова и разъяснить начинающим специалистам, что нового они получат, выполняя задание. Да, сами они могут не увидеть за стандартной формулировкой задачи новизну, которая в ней есть. Просите управленцев прямо и подробно разъяснять, в чем польза для молодых специалистов.

Пример контроля японской модели менеджмента: в подразделении СберБанка готовились вывести на рынок новую систему защиты данных. Решили сначала предложить новинку ключевым клиентам. Для этого нужно обзвонить их и продать тестовую версию программы. Кому поручить? Коммерческий директор и начальник отдела продаж посчитали, что с этим справятся молодые менеджеры по продажам. Руководитель отдела собрал их и рассказал, что надо сделать. Но лица сотрудников не выражали воодушевления, а показывали: «Вот уж увлекательная задача! Обзванивать клиентов!».

Управленец решил объяснить, что в задании интересного и что нового сможет приобрести для себя молодежь. Он отметил: «На первый взгляд, задача заурядная. Но есть несколько нюансов, с которыми Вы раньше не сталкивались. Во-первых, у клиентов уже есть система, которая обеспечивает защиту данных. Наша задача – обойти конкурентов и показать, что наше программное обеспечение лучше. Попробуйте-ка придумать, как этого добиться!»

Во-вторых, в этот раз вам придется связаться с ключевыми клиентами. Это наши главные покупатели, поэтому подход к ним должен быть особый. Руководитель вашей группы расскажет, как правильно построить диалог с заказчиками, научит методам продаж.

Вы получите возможность поработать с абсолютно новым продуктом, а не предлагать существующие, которые на рынке все давно знают».

После таких слов лица вчерашних выпускников учебных заведений оживились, появились эмоции. Молодые специалисты стали задавать вопросы, а на следующий

день увлеченно взялись за дело. Через две недели 85% ключевых клиентов приобрели тестовую версию программы. Начальник отдела премировал подчиненных.

Чтобы повысить вовлеченность молодых сотрудников и сфокусировать их на цели изменений, привносим элементы игры и соревнования: организовать состязание между коллективами магазинов, чтобы в период скидок повысить продажи ассортимента из новой коллекции. Каждый коллектив станет проектной командой: она сама разрабатывает стратегию продаж, распределит роли между участниками и ресурсы. Результаты оценивать каждый день.

За продажи команды получают баллы, которые в финале конкурса переводят в бенефит. Чем больше баллов, тем ценнее бенефит. Между командами разгорится борьба, сотрудники магазинов станут максимально вовлечены в работу. Каждый лидер напомним своей группе, как важно прийти к финишу первыми. В конце состязания устроить коуч-сессию: группа-победитель поделится секретами мастерства.

Просто хорошего управленца руководителем проекта изменений не назначают. У него должны быть и другие качества. Человек, который умеет только руководить (пусть и хорошо), но неглубоко разбирается в вопросе, не обладает привлекательными личными качествами, не сможет управлять молодыми сотрудниками. У них другое отношение к начальникам: работник не будет пользоваться авторитетом у молодежи лишь потому, что его назначили на руководящий пост.

«С какой стати он мне категорично приказывает, разговаривает свысока?![\[29\]](#) – искренне недоумевают молодые люди. Они лишены раболепия. Высокомерный тон они стерпят лишь от того, кто пользуется у них авторитетом.

Итак, чтобы молодежь слушалась руководителя проекта изменений, согласно японской модели менеджмента - надо выбрать на эту роль специалиста, который:

- умеет открыто общаться с коллегами, в том числе с молодыми;
- не заиклен на субординации и способен говорить с начинающими специалистами на равных, показывает уважение к ним;
- отлично разбирается в том, с чем имеет дело проектная группа, является профессионалом; не командует, а объясняет суть вещей, убеждает, почему

следует поступить так, а не иначе;

– обладает такими личностными качествами, как порядочность и честность, последователен в своих решениях, не интригует, может посочувствовать, но в состоянии проявить и принципиальность, быть требовательным.

Преподнесите новые задания как игру, заранее оговаривайте правила: пропишите, во-первых, какая цель у команды. Во-вторых, какие действия сотрудники должны совершить, чтобы достичь цели. В-третьих, что будет, если они выполнят или не выполнят задание. Иначе говоря, разработайте систему поощрений и наказаний. Молодые люди умеют играть по правилам. Как в компьютерных играх. Поэтому, если кто-то из них совершит ошибку или нарушит порядок действий, и Вы примените санкции, возмущаться сотрудник не будет. Можете организовать и весь проект как игру. Тогда увлечете молодежь, пробудите в них азарт и интерес. Пример контроля японской модели менеджмента: руководитель филиала Сбербанка поставил задание IT-отделу: разработать внутрикорпоративную сеть, которая поможет облегчить взаимодействие между подразделениями. Чтобы решить задачу, пятерых молодых разработчиков собрали в проектную группу.

Руководителем назначили одного из лучших IT-специалистов – мужчину за 40. Он работает в компании больше семи лет и за это время успешно справлялся с проектами разной сложности. Поэтому сможет поделиться знаниями с молодежью, грамотно организует работу. Позже стало понятно, что тандем не сложился: сотрудники работали вяло, результата не показывали.

Начальник отдела понаблюдал, как команда и ее руководитель взаимодействуют друг с другом. Оказалось, лидер проекта ничего не объяснял подчиненным, требовал, чтобы они слепо следовали его указаниям. Молодые специалисты не могли высказывать свои идеи, проявлять инициативу. Поэтому они быстро потеряли интерес к задаче.

Стало ясно: руководителя проекта надо менять. Но кого назначить вместо него? HR заинтересовался у руководителя IT-отдела, не замечал ли он, с кем из коллег чаще всего общаются по работе молодые сотрудники. Управленец сразу назвал этого человека: рядовой программист, мужчина 32 лет. Он отвечал на вопросы молодежи, рассказывал, над какими проектами работал, советовал, какие книги почитать и какое видео посмотреть, чтобы восполнить пробелы в знаниях.

Программисту предложили стать руководителем проектной группы. Он согласился. Участники команды восприняли перемены с радостью: оживились, увлеклись

работой. Команда выполнила задачу на три недели раньше положенного срока. Гендиректору понравился новый корпоративный портал.

Объясните молодым сотрудникам, что их работа сказывается на коллегах и на компании в целом: это побудит молодежь серьезнее относиться к заданию.

Молодые люди ценят общественный резонанс от своей работы, для них важно, чтобы она имела значение для других. Поэтому покажите начинающим сотрудникам, что результаты, которых они добьются, отразятся на деятельности других подразделений. Пусть осознают: то, что делает проектная группа, это не просто некая работа на локальном уровне[30].

Это часть общего, звено в цепи бизнес-процессов всей компании. Подчеркните, что она получит благодаря проекту, который реализуют молодые сотрудники. Скажем, работники других подразделений смогут быстрее и легче выполнять какие-то операции. Из-за этого повысятся показатели, вырастет прибыль и, как следствие, премии, расширится социальный пакет. Когда молодые специалисты осознают, что напрямую влияют на бизнес-процессы, их интерес к проекту возрастет.

Важно обозначить и негативные последствия, которые могут возникнуть для компании, если молодежь не реализует проект. Скажем, другая команда не приступит в срок к своей задаче. Надежды людей на то, что удастся выполнять некоторые операции быстрее, не сбудутся. Начинающие сотрудники отчетливее осознают, что их проект нужен компании.

Представим пример контроля японской модели менеджмента: в службе по работе с клиентами месяц не разбирали письма, поступавшие на электронную почту от клиентов Сбербанка. Руководитель отдела поручил заняться этим группе молодых менеджеров. «Просмотрите отзывы, рассортируйте по темам и передайте в интернет-отдел. Если нужно, свяжитесь с авторами».

Через два дня начальник подразделения решил проверить, как идут дела у команды. Оказалось, менеджеры просто обзванивали клиентов, которые оставили письма, отвечали на их вопросы. Руководитель отдела спросил у молодежи, почему они не выполняют то, что он им поручил. Молодые люди ответили: «А зачем нам переключать бумажки целый день?»

Мы читаем отзывы и по необходимости связываемся с их авторами». Начальник понял, что ошибся, когда не объяснил менеджерам, зачем передавать письма в IT-отдел. Молодые люди посчитали, что главное – поработать с клиентами, поэтому

сортировать отзывы не стали. Однако это нужно было сделать. Интернет-отдел давно хотел изменить сайт компании: в разделе «Обратная связь» сформировать папки, в которые пользователи складывали бы свои отзывы. У каждой папки была бы своя тема. И клиент выбирал бы ту, которая близка содержанию его обращения.

Представим ещё один пример контроля реализации японской модели менеджмента: «Моя идея» под патронажем генерального директора: идеи могут быть разными: как улучшить показатели качества обслуживания и качество банковских услуг, как изменить рабочее пространство, как сделать внутренние коммуникации более эффективными.

Вносить предложения может любой сотрудник, даже новичок, который только пришел в компанию. Заявки с предложениями рассматривает комитет по инновациям, в который входят все руководители отделов. Они решают, какие идеи можно воплотить в жизнь, присваивают им статус проектов.

Если сотрудник, который выдвинул идею, не попадает в проектную группу, комитет по инновациям информирует его о том, как идет работа. Авторы предложений, которые компания воплотила, получают премию и поощрительные призы. Попросили руководителей подразделений ставить задачи, используя мессенджеры: объяснили управленцам, почему так лучше. Молодежь привыкла использовать технические средства для коммуникаций. Устно, с глазу на глаз, представители поколений Y и Z общаются даже реже, чем через социальные сети, скайп и другие передовые программы для мобильных устройств. Кажется, письменную речь молодые люди понимают даже лучше, чем устную. Пусть начальники подразделений и руководитель проекта ставят начинающим специалистам задачи, используя облачные технологии.

Тогда каждый, кто причастен к задаче, получит уведомление о ней, зайдет на ресурс и прочитает, что конкретно надо сделать и в какие сроки.

Если корпоративного ресурса, чтобы использовать облачные технологии, нет, управленцы могут зайти, скажем, в Facebook и разослать с помощью Messenger задание каждому сотруднику, участвующему в проекте, на его личную страницу. Сообщение может быть, к примеру, таким: «добрый день! Я включил тебя, как человека с большим потенциалом, в проект по реализации идеи автоматического обслуживания клиентов и приема платежей[31].

Суть идеи, сроки – промежуточные и конечный – я направил тебе на почту. Кроме того, в четверг, 20 декабря, у нас будет собрание участников проекта. Алексей

СУПРУНОВ, руководитель проекта».

Советуйте управленцам использовать WHATSAPP, VIBER, INSTAGRAM, чтобы общаться с молодыми работниками. Они ничего не забудут, а лидер проектной группы сможет держать работу подчиненных под контролем. Организуйте работу так, чтобы молодые сотрудники использовали гаджеты: во-первых, так им будет интереснее. Во-вторых, Вы внесете работу в сферу личных интересов начинающих специалистов. Ведь они почти не расстаются со своими электронными устройствами и активно используют их в первую очередь для личного общения, а также в качестве источника информации. И в эту область встроится рабочие нюансы.

В-третьих, молодежь уверена: смартфоны, планшеты и прочие мобильные устройства облегчают жизнь. Пусть убедятся еще и в том, что гаджеты могут упростить и улучшить также рабочий процесс.

Советуйте руководителям просить молодых работников, скажем, заносить данные в мобильное устройство, вести статистику и строить графики, с помощью специальных приложений выявлять тенденции, разрабатывать сценарии дальнейших событий, просчитывать риски. Это повысит интерес молодых работников к задаче и проекту.

Пусть они проявляют творческий подход, вырабатывают нестандартные решения проблем, оптимизируют процессы. Сделайте так, чтобы молодые специалисты могли наблюдать, как работают старшие коллеги: молодежь станет просто подражать опытным сотрудникам и быстрее научится работать так, как требуется.

Ведь всегда лучше показать, как делать, чем долго на словах это объяснять. Кроме того, у молодых специалистов есть установка учиться новому. Поэтому они очень наблюдательны, подмечают, как действуют другие. Включайте в проектную группу опытных работников: они будут обучать молодых специалистов, отвечать на их вопросы.

Следовательно, начинающие станут решать задачи быстрее и качественнее. Контролируйте работу команды неформально. В начале проекта изменений озвучьте, как будете наказывать за плохую работу: молодые люди не приемлют, во-первых, тотального контроля, во-вторых, агрессивной манеры, с которой нередко это делают в российских компаниях.

Чтобы руководитель не контролировал каждый шаг молодых сотрудников, но и не оставил их совсем без внимания, порекомендуйте ему заранее обозначить реперные точки. Скажем, совещание раз в две недели. В остальное время советуйте управленцу наблюдать за подчиненными как бы мимоходом. Скажем, повстречавшись с сотрудником в коридоре, поинтересоваться, как продвигается работа над проектом. Либо устроить в конце недели чаепитие, обсудить, что удалось сделать, а что нет, как можно устранить проблемы.

Во время беседы лидер поделится опытом, ненавязчиво подскажет, как сделать лучше, где почерпнуть недостающую информацию. О санкциях за недоработки, халатность расскажите до того, как молодые специалисты начнут работать над проектом изменений.

Тогда у них не будет обид и сопротивления, если шеф накажет их за плохую работу. Правила, озвученные заранее, молодежь готова соблюдать. Не забывайте и о том, что молодые люди – поколение «лайков».

Если начальник не хвалит сотрудника, он считает, что его работу не ценят. Поэтому просите руководителя проекта находить, за что отметить и команду в целом, и каждого отдельного подчиненного. Даже если они не показывают высокий результат. Пусть отметит, что сотрудники стараются или помогают друг другу в сложной ситуации.

Предвзвещения работодателей о представителях поколений Y и Z:

Например, HR-ы считают, что молодые люди сосредоточены на себе и равнодушны к окружающему. Отчасти это правда. Игреки и зеты, действительно, привыкли отвечать только за себя, с трудом концентрируются на чем-то одном, предпочитают Интернет живому общению. Но не все так плохо!

Эти слабые стороны несложно превратить в достоинства, которые можно использовать на благо компании. Например, молодые люди легко ориентируются в потоке информации, быстро учатся, проявляют выдумку.

### ***Вывод по параграфу № 2.3:***

Важные выводы по практикам контроля реализации японской модели менеджмента:

1. У молодежи другое отношение к работе, чем у старшего поколения. Она – источник не только средств к существованию, но и новых знаний. Показывайте, что

разовьют в себе игреки и зеты, выполняя изменения.

2. Молодые сотрудники не признают руководителем того, кто не разбирается в тонкостях профессии и просто назначен на должность. В начальники выбирайте сотрудника, который пользуется у молодежи авторитетом.

3. Просите управленцев общаться с молодыми сотрудниками на равных. А контролировать их ненавязчиво, как бы мимоходом интересуясь, как идут дела.

## **3. ПРИМЕНЕНИЕ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ НА СКЛАДЕ**

### **3.1. Обоснование актуальности японской модели менеджмента**

Развитие бизнеса часто требует увеличения складских площадей и, как следствие, роста расходов на их содержание. Однако, если повысить эффективность использования складов (имеется в виду именно управление запасами на складе), можно не только обойтись без их расширения, но и сократить затраты.

Предстоит проверить, насколько рационально размещаются и хранятся товары на складе: чтобы повысить эффективность размещения и хранения, - надо: 1) максимально рационально использовать объём помещения; 2) оптимизировать грузопотоки на складе. Причем эти способы можно применять как по отдельности, так и в комбинации друг с другом.

В состав расходов на размещение и хранение товаров на складе входят следующие статьи:

- 1) амортизация складских зданий;
- 2) амортизация складского оборудования;
- 3) коммунальные расходы;
- 4) затраты на текущий ремонт помещений;

- 5) затраты на текущий ремонт складского оборудования;
- 6) стоимость расходных материалов, спецодежды, хозяйственного инвентаря;
- 7) стоимость страхования зданий;
- 8) земельный налог;
- 9) зарплата сотрудников, обслуживающих склад (электриков, сантехников, уборщиц, подсобных рабочих – пропорционально времени работы непосредственно на складе), а также отчисления с нее.

Расходы по статьям 1, 2, 7, 8 и 9 несёт собственник склада и его оборудования.

Если склад в аренде - входят в арендную плату. Уменьшив потребность в складских площадях, можно сэкономить на арендных платежах. Компания – собственник склада уменьшит расходы по статьям 3, 4 и 6.

Почему так важно управление запасами на складе именно в формате японской модели менеджмента: практически любой дефицит товара на складе для торговой компании рискует обернуться недополученной прибылью, а в некоторых случаях и потерей части клиентов. Этого можно избежать, если заранее рассчитать целевой уровень складских запасов и стараться его поддерживать. Целевой уровень складских запасов состоит из нескольких слагаемых (см. схему. Структура складских запасов):

- свободные остатки или рабочий запас. Товар, доступный для новых заказов клиентов;

- «замороженные» остатки. Товары, зарезервированные под заказы, но еще не отгруженные, а также недоступные для включения в новые заказы из-за вопросов по качеству (брак, контроль качества, повреждения, возвраты, таможенный контроль);

- дополнительные запасы. Формируются перед сезоном высоких продаж, остановкой производства у поставщиков, перерывами в работе таможни, перед началом продаж новой продукции и в других подобных случаях.

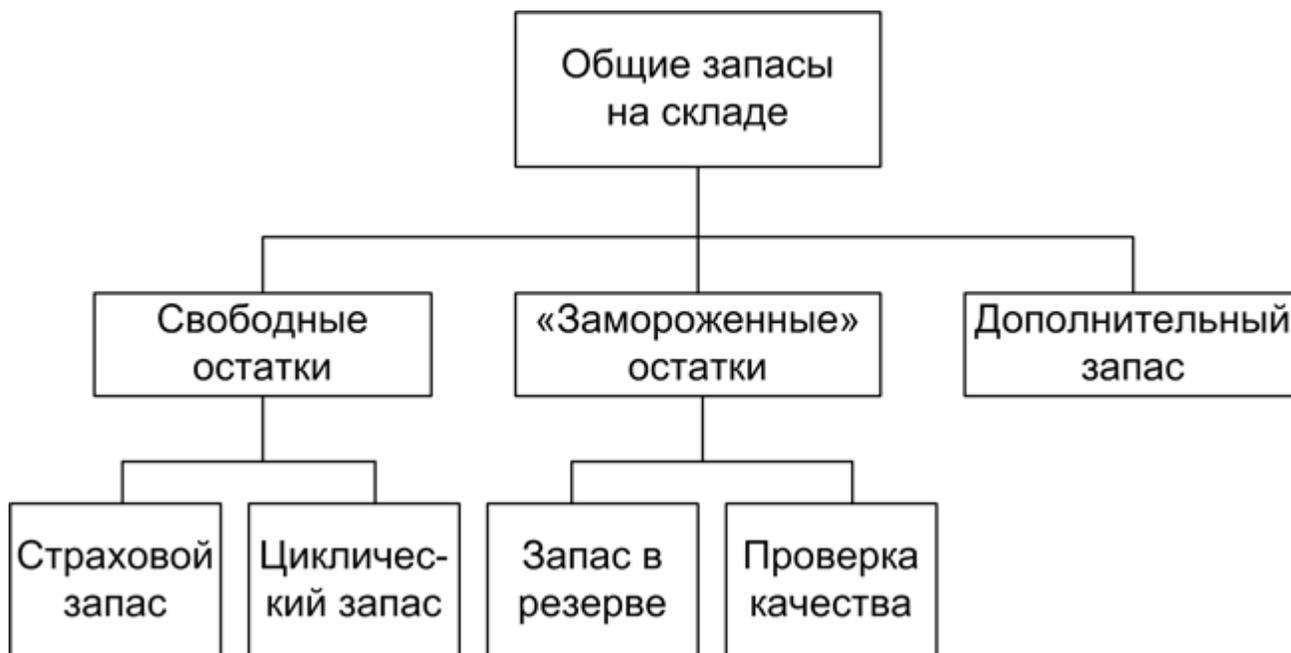


Схема. Структура складских запасов

## 3.2. Суть японской модели менеджмента

Предлагаемая методика реализации японской модели менеджмента позволяет выразить каждый элемент запасов как в абсолютных значениях (штуки, упаковки, килограммы и пр.), так и в днях будущих продаж (неделях или месяцах). Чтобы перевести значение показателя целевых запасов из месяцев в штуки (упаковки, килограммы и пр.), потребуется прогноз продаж на месяц (к примеру, целевой запас на конец августа в штуках будет равен производству целевого запаса в месяцах и прогноза продаж на сентябрь):

Средний запас всей готовой продукции на складе определяется как сумма целевых значений по всем позициям товарной номенклатуры с учетом дополнительного запаса, создаваемого на определенные моменты времени.

Циклический запас: очень часто эту часть запасов называют «рабочим» запасом – в момент поступления на склад очередной партии товара она вырастает до максимального значения и до следующей поставки полностью распродается.

Страховой запас: создается для защиты от неопределенностей в цепи поставок – на случай, если объем реализации превысит прогнозный, если задержатся поставки или товар прибудет в меньшем количестве. Как правило, основное влияние на размер страхового запаса оказывает ошибка прогноза продаж, остальными

неопределенностями можно пренебречь (они не настолько велики).

Целевой уровень доступности товара определяется экспертно: чем он выше, тем меньше шанс, что товара не окажется в наличии. Этот показатель может варьироваться для различных сегментов продукции.

Для наиболее критичных позиций номенклатуры (категория «А» в соответствии с ABC-анализом) он может достигать 99,5 процента (такой уровень актуален для лидеров среди товаров повседневного спроса).

Многие средние компании на российском рынке используют следующий подход: 90 процентов – для продукции категории «А», 80 процентов – для категории «В» и 70 процентов – для категории «С».

При определении целевого значения можно использовать исторические данные. Примеры некоторых подходов к определению исторического уровня доступности товара:

- доля дней за период, в течение которых продукт был в наличии на складе. Это самый простой способ, для которого нужно знать только свободный остаток по данной номенклатуре на каждый день. Если товар был в наличии лишь 26 дней в течение месяца, то уровень доступности равен 87 процентам ( $26 \text{ дней} / 30 \text{ дней} \times 100\%$ );

- доля фактических продаж за период (например, месяц) относительно потенциальных продаж за тот же период, которые могли бы быть при условии наличия товара каждый день в количестве большем, чем среднесуточные продажи. Этот способ подходит для номенклатур с большим объемом реализации за сутки. Например, если при среднесуточных продажах в 100 единиц в течение 5 дней запасы товара на складе не превышали 40 единиц. Отсюда прямые упущенные продажи – 300 единиц ( $(100 \text{ ед.} - 40 \text{ ед.}) \times 5 \text{ дн.}$ ), а уровень доступности – 90,9 процента ( $(100 \text{ ед.} \times 30 \text{ дней}) / (100 \text{ ед.} \times 30 \text{ дней} + 300 \text{ ед.})$ );

- доля выполненных заказов относительно всех полученных заказов по данной позиции номенклатуры. Этот способ требует наличия системы учета всех поступающих заказов (до проверки наличия товара).

Дополнительные запасы: когда объемы поставок и продаж товара стабильны, в дополнительных запасах необходимости нет. Она возникает, если есть информация об ожидаемых перебоях с поставками (капитальный ремонт в цехах

завода-поставщика, ожидаемая нехватка транспортных средств, новогодние праздники, сезонный всплеск продаж). Сколько именно отложить товара на такой случай – вопрос сложный, решение, как правило, принимается коллегиально и на основании экспертных оценок. Влияющие факторы – наличие оборотных средств, складских мощностей, возможности поставщика и пр.

### **3.3. Совершенствование управления запасами на складе**

Представим, как оптимально организовать управление формата японской модели менеджмента на примере отпуска товаров со склада: во-первых, стоит создать регламенты поступления сырья, материалов или товаров на склад; списания сырья и материалов со склада в производство; формирования прямой себестоимости в момент отгрузки готовой продукции.

Для такой организации отпуска товаров со склада необходимо:

- от поставщиков (накладные, счета-фактуры) – финансовая служба может отнести использованный фактически материал на выпущенную продукцию и, как следствие, корректно сформировать себестоимость произведенного товара в управленческом учете;
- от покупателей (отгрузочные накладные и др.) – утверждение факта поступления товара клиенту, основания для окончательных расчетов и обоснования отсутствия товара на складе готовой продукции.

Для контроля регламентов отпуска товаров со склада, нужно проверить:

- продолжает ли бухгалтерия принимать документы и списывать материалы и комплектующие в отчетный период после того, как его закрыли в управленческом учете и сформировали отчетность; как часто приходится переделывать или дублировать первичные документы, какие именно;
- соответствуют ли сроки списания (или оприходования) товаров в учетной системе действительности;
- совпадает ли сальдо взаимных задолженностей по данным учетной системы со сверками с поставщиками и клиентами компании.

После того как были обнаружены отклонения в бухгалтерском и управленческом учете, необходимо убедиться, что их причина именно в документообороте. Для этого нужно установить всех участников бизнес-процессов – менеджеров отдела закупок и сбыта, кладовщиков, специалистов экономической службы, проследить последовательность передачи документов из службы в службу.

В идеале, стоит автоматизировать складской учет, особенно в части касающейся организации отпуска товаров со склада (используя специальные информационные системы или собственные средства). Тогда можно будет ускорить подготовку и передачу данных как между внутренними подразделениями компании, так и между ее контрагентами, установить контроль своевременного поступления первичных документов.

Если же возможность автоматизации учета поступлений и списаний сырья и материалов ограничена, можно использовать простые, но действенные средства для обеспечения эффективности документооборота и сохранности данных отпуска товара:

- разработать схемы перемещения документов для всех бизнес-процессов, в которых задействованы склад, отделы снабжения и сбыта;
- составить регламент документооборота складского учета;
- обязать ответственных за передачу документов вести книги учета переданных в финансовую службу документов, а менеджеров экономической службы и сотрудников бухгалтерии проставлять отметки в этих книгах;
- скорректировать сроки закрытия бухгалтерской и управленческой баз данных в учетной политике в соответствии с реальным поступлением информации;
- установить ответственность за выполнение регламента и ведение журналов учета документов.

Вывод: эти простые меры с одной стороны дисциплинируют менеджеров, работающих с документами, с другой – исключают споры о том, передавались ли документы отпуска товаров со склада в бухгалтерию и экономическую службу и в какой срок. Специалисты отдела снабжения будут заинтересованы в своевременном представлении документов поставщиками, а экономисты станут оперативно получать необходимую и достоверную информацию.

Вывод по теории управления запасами на складе с применением японской модели менеджмента: контроль уровня запасов позволяет эффективно управлять оборотным капиталом компании. Рассчитать оптимальный объем складских остатков, при котором можно избежать дефицита товара и, как следствие, недополученной прибыли, – оптимальный размер остатков определяется с учетом их целевого назначения, в детализации по составляющим: рабочий, страховой, дополнительный и прочий запасы. Методика подходит для оптимизации запасов готовой продукции в упаковке с регулярными продажами в значительном объеме (более 20 единиц в месяце, причем как для склада при производстве, так и для удаленного дистрибуционного центра, а также складов при магазинах).

## **ВЫВОД:**

По факту исследования и анализа японской модели менеджмента, определили, что главной проблемой её внедрения является то, что сотрудники не знают, что такое бережливое производство, точнее не все сотрудники понимают процессы развития производственной системы с применением инструментов бережливого производства. В такой ситуации сложно договориться по видам потерь, по способам их сокращения и устранения. Надо изначально (до моделирования БП) объяснять основы бережливого производства. За основу учебной программы моделирования БП можно взять «Инструменты бережливого производства» МАЙКЛА ВЕЙДЕРА, где конкретно расписан каждый шаг анализа и моделирования БП, а именно:

Организация рабочих мест — «5S»: система 5S — это эффективный метод организации рабочих мест, который повышает управляемость рабочей зоны и культуру производства. Устраняет потери, которые являются результатом плохой организации рабочего места (например, затраты времени на поиск инструмента). Включает пять принципов:

1. Сортируй - избавляйся от ненужного.
2. Соблюдай порядок — определи для каждой детали или инструмента свое место.
3. Содержи в чистоте свое рабочее место.
4. Стандартизируй процедуры поддержания чистоты и порядка.
5. Совершенствуй предыдущие пункты, стимулируй поддержание порядка и чистоты.

Для моделирования БП производственной системы необходимо обучение персонала: от собственников до операторов; раньше обучали только технологов:

Надо изучить: всеобщую эксплуатационную систему; инструменты стандартизированной работы; программу TWI (англ. TRAINING WITHIN INDUSTRY) — обучение на производстве; LEAN в непроизводственных процессах и LEAN-логистику; проектное управление; развертывание политики на основе методики ХОСИН-КАНРИ (выравнивание целей компании (стратегии) с планами среднего руководства (тактикой) и работой, которая выполняется в производственном цехе (действиями)).

Проект по внедрению бережливого производства развивается в несколько этапов анализа и моделирования БП – представим их подробно:

1. Проанализировать вместе с консультантами производственные процессы предприятия. Затем оцифровать целевые показатели: коэффициент использования оборудования, оборачиваемость запасов, производительность труда.
2. Исследовать мнения сотрудников компании и на их основе пересмотреть миссию, сформулировать ценности.
3. Определить стратегию улучшений и действия по уровням управления: утвердить среднесрочные цели, выявить факторы успеха деятельности группы компаний.
4. Разработать программу повышения эффективности производственной системы. Создать управляющий комитет, в состав которого включить: собственников и топ-менеджеров группы компаний. Затем сформировать и запустить в работу портфель проектов и методику расчета их экономической эффективности.

Стоит знать одну очевидную ошибку: при формировании портфеля проектов часто переоценивают свои возможности и берут на себя такое количество обязательств, выполнить которые практически невозможно. Поэтому стоит подобные проекты строить на основе кросс-функционального взаимодействия, а результаты одного проекта должны являться вехой для другого. Но, тогда время выполнения всех проектов увеличится на несколько месяцев.

Ожидаемые результаты командной работы по внедрению бережливого производства таковы:

1. Сократятся объем отходов, не обусловленных требованиями технологического процесса.
2. Будут утверждены нормы запасов и сформирована вытягивающая система планирования выпуска готовой продукции. Это один из инструментов бережливого

производства, когда объемы продукции и сроки ее изготовления на каждом этапе определяются исключительно потребностями последующих этапов. В итоге производится столько, сколько нужно, а запасы формируются только согласно этим потребностям, излишков нет.

3. Уменьшится количество претензий со стороны заказчика и потребителя.
4. Сформируется система предупредительного планового ремонта и система автономного обслуживания оборудования, сократится время переналадок.
5. Стандартизируются технологические процессы по ISO.
6. Снизится себестоимость продукции.

Для успеха внедрения японской модели менеджмента формата бережливого производства важна эффективная система мотивации сотрудников. Нужна программа «Прогресс эффективности»: сотрудники оформляют на бланке предложения по улучшениям (кайдзены – см. пример в приложении). Это идеи по повышению энерго эффективности, снижению потерь сырья и т. д. Идеи сначала анализирует руководитель подразделения, затем их оценивает комиссия завода. Номинантов по направлениям бережливого производства награждают благодарственным письмом и подарочным сертификатом.

## ГЛОССАРИЙ

**«ЛИН»** (англ. LEAN — постный, стройный). Концепция ЛИН (бережливое производство, КАЙДЗЕН) — система простых решений, позволяющих ликвидировать издержки и достичь лидерства в эффективности. Она создана на основе производственной системы компании TOYOTA и за последние десятилетия обогащена опытом лидеров мировой промышленности. Следование этой концепции позволяет систематически получать повышенную прибыль, обеспечивая при этом лучшие на рынке качество, цены и сроки. Результаты, достигнутые благодаря системе бережливого производства, компании удерживают десятилетиями (в качестве примеров, кроме компании TOYOTA, можно упомянуть таких мировых лидеров, как ALCOA, BOEING, BRIDGESTONE, CATERPILLAR, FORD, GENERAL ELECTRIC, NISSAN, SCANIA, XEROX). В России уже сотни предприятий, в том числе крупнейшие («АВТОВАЗ», «ГАЗПРОМ НЕФТЬ», «ГРУППА ГАЗ», КАМАЗ, «РУСАЛ», «СЕВЕРСТАЛЬ», УАЗ), стали создавать производственные системы на основе бережливого

производства. Однако концепция ЛИН подходит не только крупному бизнесу. Множество небольших предприятий с успехом внедряют эту технологию. **«ТРМ»** (TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE, всеобщее производительное обслуживание). Это один из инструментов бережливого производства, применение которого позволяет снизить потери, связанные с простоями оборудования из-за поломок и избыточного обслуживания. Основная идея ТРМ — вовлечение в процесс обслуживания оборудования всего персонала предприятия, а не только соответствующих служб. Успех внедрения ТРМ, как и любого другого инструмента бережливого производства, связан с тем, насколько позитивно идеи методики восприняты сотрудниками.

**«ТОЧНО ВОВРЕМЯ»** (JUST-IN-TIME - «JIT») — производство деталей, основанное на потребительском спросе вместо производства на основе прогнозируемого спроса. Зависит от многих ЛИН-инструментов, таких как непрерывный поток, ХЭЙДЗУНКА, КАНБАН, стандартизированная работа и время такта.

**«Цикл PDCA»** («Планируй», «Делай», «Проверяй», «Действуй»). Циклическая методология для внедрения улучшений: «Планируй» (создай план и ожидаемые результаты), «Делай» (внедри план), «Проверяй» (проверь, достигнуты ли запланированные результаты), «Действуй» (пересмотри и оцени, сделай это еще раз).

**«TWI»** (TRAINING WITHIN INDUSTRY) — система обучения персонала на производстве через действие. Задача программы — обучать персонал на рабочем месте без отрыва от трудовой деятельности.

**«КАРТА ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ»** - инструмент используется для визуального отображения потоков производства. Показывает текущее и будущее состояние процессов таким образом, чтобы подчеркнуть возможности для улучшений.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

## Бланк подачи идеи

Дата подачи: 06.07.2017      Подается как Gemba Kaizen  да  нет

Подразделение/линия, участок/объект: РМЦ

Название идеи: изготовление стенда для плашек и воротков

Инициатор идеи: Тропин Е.В.

Категория (отметьте одну или несколько):  качество  экономия (эффективность)  
 улучшение условий труда  безопасность  другое \_\_\_\_\_

### Шаг 1. До



#### Потери

Потеря времени на поиск нужного типоразмера метчиков. Визуально непонятно, какие метчики есть в наличии, а каких нет.

(Объем/Время/  
Расстояние/Вес/Рубли)

### Шаг 2. После



#### Результат (эффект)

Уменьшение времени на поиск инструмента. Стенд с инструментом соответствует стандартам 5S. Сразу видно, какого типоразмера метчиков нет.

(Объем/Время/  
Расстояние/Вес/Рубли)

### Шаг 3. План мероприятий

1. Сортировка метчиков по типоразмерам.
2. Изготовление стенда
3. Установка стенда

Как поддерживать: после использования очистить инструмент от стружки и вернуть на место.

Затраты:  
Человек/часы: 16  
Рубли:

Сформулируйте суть идеи

Продумайте, как внедрить идею на предприятии

Обоснуйте экономическую эффективность идеи

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ

1. ISO 10006:2003, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects (в России принят как ГОСТ Р ИСО 10006-2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании)
2. ISO 21500:2012 GUIDANCE ON PROJECT MANAGEMENT (в России принят как ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Руководство по проектному менеджменту»)
3. ANSI PMI PMBOK 5th Edition - A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)
4. PRINCE2 (PRojects IN a Controlled Environment)
5. ISEB Project Management Syllabus
6. Oracle Application Implementation Method (AIM)

## Основная литература:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Классическое издание: Пер. с англ. / И. Ансофф. – Классическое изд. – СПб: Питер, 2015. – 287 с.
2. Афанасенко, И. Д. Экономическая логистика: для магистров и специалистов: учебник для студентов экономических специальностей всех форм обучения / И. Д. Афанасенко. - Санкт-Петербург: Питер, 2013. - 428 с
3. Басовский Л. Е. Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
4. Васильев Р. Б., Калянов Г. Н. (ред.), Левочкина Г. А., Лукинова О. В. Стратегическое управление информационными системами. М.: Интернет-университет информационных технологий, 2010. – 510 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 4-е изд. М.: Экономистъ, 2016. – 286 с.
6. Выбор решения в условиях неопределенности: лабораторный практикум по дисциплинам «Менеджмент» и «Стратегическое планирование» / Л.Р. Амирханова, Т.А. Гилева, М.А. Пилюгин. – Уфа: УГАТУ, 2007. – 27 с.
7. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 311 с.
8. Грушенко В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: уч. пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. -288 с.

9. Грушенко В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: уч. пособ. М.: ИНФРА-М, 2014. 288 с.
10. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр., доп. – М.: ТЕИС, 2014.
11. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2008. – 444 с.
12. Дыбская Валентина Владимировна. Логистика складирования: учебник / В.В. Дыбская. — М.: Инфра-М, 2018. — 559 с. + Доп. материалы
13. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: Инфра-М, 2011.
14. Зайцев Л. Стратегический менеджмент: Учебник для студ. вузов, обучающихся по спец. 061100 "Менеджмент организации". – М.: Экономистъ, 2015.
15. Информационные системы и технологии управления. Учебник для студентов вузов. / под ред. Титоренко Г.А. – М.: Юнити, 2011. – 591 с.
16. Информационных технологий / А. Данилин, А. Слюсаренко. – М.: Интернетун-т Информ. Технологий, 2011. – 504 с.
17. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 45 с.
18. Канке, А.А. Логистика складского хозяйства / Маркетинг. - 2014. - № 1 (134). - С. 97-107.
19. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2014. - 314 с.
20. Ким Чан В. и Рене Моборн «Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков» Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Авторы: В. Чан Ким, Рене Моборн, Изд.: Манн, Иванов и Фербер, 2016 г. - 304 с.
21. Коваленко В.В. Проектирование информационных систем: учебное пособие / В.В. Коваленко. – М.: Форум, 2012. – 320 с.
22. Крегер Отто. Почему мы такие? 2013. – 29 с.
23. Круглова, Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): Уч.М.: КноРус, 2013. - 115 с.
24. Лапыгин Ю. Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. — М.: Омега-Л, 2008. — 252 с.
25. Литвак Б. Г. Практические занятия по менеджменту: Мастер-класс: учеб. Пособие / Б. Г. Литвак. – М.: Дело, 2014. – 180 с.

26. Максимцов М. М. Современный менеджмент: учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 299 с.
27. Масленников В.В. «Экономические основы менеджмента. Раздел VI в учебнике «Теория менеджмента» / Под ред. А.М. Лялина, Издательство «Интеллект-бизнес-групп», 2016. – 321 с.
28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
29. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
30. Морозов, Ю. М., Инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов. 2-е изд. перераб. и доп. / Ю. М. Морозов, А. И. Гавршюв, А. Г. Городнов М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 287 с.
31. Никулин Л.Ф., Масленников В.В., Бусалов Д.Ю. Методология: иерархия и сети в менеджменте. Уч. пособие. Прима-пресс Экспо, 2012. 412 с.
32. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.
33. Петров А.Н., Демидова Л.Г., Буренина Г.А., Климов С.М., Щербаковский Г.З., Гвичия Г.М. Стратегический менеджмент: учебник по спец. "Менеджмент организаций" / под общ. редакцией А.Н. Петрова. – 2-е изд. – СПб; М.; Нижний Новгород; Воронеж: Питер, 2018. – 340 с.
34. Провалов В.С. Информационные технологии управления: учебное пособие / В.С. Провалов. – М.: Флинта, 2016. – 371 с.
35. Прокопчук Л. Стратегический менеджмент: Учебник для студ. вузов, обуч. по спец. 061100 "Менеджмент организаций". – СПб: Издательство Михайлова В.А., 2014.
36. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 311 с.
37. Серегина А.А. Алгоритм внедрения теории ограничений // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2015. – №4 – С. 36-39.
38. Сизикин А.Ю., Герасимова Е.Б. Управление качеством: учебное пособие. – М.: Инфра-М, Форум, 2014. – 231 с.
39. Таран, С. А. Как организовать склад: инфраструктура, управление, технология, оборудование, сохранность ТМЦ, оптимизация: практические рекомендации / С. А. Таран. - Москва: Альфа-Пресс, 2014. - 295 с.
40. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: Учебное пособие / А. А. Томпсон-мл, А. Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2014. – 315 с.

41. Фомичев А.Н. Исследование систем управления: учебник. – М.: Дашков и К°, 2014. – 348 с.
  42. Фразелли, Э. Мировые стандарты складской логистики / Э. Фразелли; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2015. - 328 с.
  43. Чудновская, С. Н. Разработка управленческих решений / С. Н. Чудновская. – М.: Эксмо, 2014. – 225 с.
  44. Ширяев В.И., Ширяев Е.В. Управление бизнес-процессами / В.И. Ширяев, Е.В. Ширяев. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 464 с.
- 
1. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. [↑](#)
  2. Серегина А.А. Алгоритм внедрения теории ограничений // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2015. – №4 – С. 36-39. [↑](#)
  3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 4-е изд. М.: Экономистъ, 2016. – 86 с [↑](#)
  4. Сизикин А.Ю., Герасимова Е.Б. Управление качеством: уч. пособ. Инфра-М, Форум, 2014. – 91 с. [↑](#)
  5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 4-е изд. М.: Экономистъ, 2016. – 19 с. [↑](#)
  6. Петров А.Н., Демидова Л.Г., Буренина Г.А., Климов С.М., Щербаков-ский Г.З., Гвичия Г.М. Стратегический менеджмент: учебник по спец. "Менеджмент организаций" / под общ. редакцией А.Н. Петрова. – 2-е изд. – СПб; М.; Нижний Новгород; Воронеж: Питер, 2018. – 49 с. [↑](#)
  7. Круглова, Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): Уч.М.: КноРус, 2013. - 115 с. [↑](#)
  8. Креггер Отто. Почему мы такие? 2013. – 29 с. [↑](#)

9. Никулин Л.Ф., Масленников В.В., Бусалов Д.Ю. Методология: иерархия и сети в менеджменте. Уч. пособие. Прима-пресс Экспо, 2012. - 314 с. [↑](#)
10. Масленников В.В. «Экономические основы менеджмента. Раздел VI в учебнике «Теория менеджмента» / Под ред. А.М. Лялина, Издательство «Ин-теллект-бизнес-групп», 2016. - 201 с. [↑](#)
11. Ким Чан В. и Рене Моборн «Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков» Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Авторы: В. Чан Ким, Рене Моборн, Изд.: Манн, Иванов и Фербер, 2016 г. - 189 с. [↑](#)
12. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 45 с. [↑](#)
13. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. - 106 с. [↑](#)
14. Провалов В.С. Информационные технологии управления: учебное пособие / В.С. Провалов. - М.: Флинта, 2016. - 74 с. [↑](#)
15. Там же, - 91 с. [↑](#)
16. Прокопчук Л. Стратегический менеджмент: Учебник для студ. вузов, обуч. по спец. 061100 "Менеджмент организаций". - СПб: Издательство Михайлова В.А., 2014. - 105 с. [↑](#)
17. Афанасенко, И. Д. Экономическая логистика: для магистров и специалистов: учебник для студентов экономических специальностей всех форм обучения / И. Д. Афанасенко. - Санкт-Петербург: Питер, 2013. - 405 с [↑](#)
18. Круглова, Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): Учебник / Н.Ю. Круглова. 2013. - 45 с. [↑](#)

19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 4-е изд. М.: Экономистъ, 2016. – 19 с. [↑](#)
20. Басовский Л. Е. Менеджмент: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2014. –58 с. [↑](#)
21. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 108 с. [↑](#)
22. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 4-е изд. М.: Экономистъ, 2016. – 286 с. [↑](#)
23. Грушенко В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: уч. пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. -288 с. [↑](#)
24. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. – М.: ТЕИС, 2014. – 183 с. [↑](#)
25. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2008. – 147 с. [↑](#)
26. Васильев Р. Б., Калянов Г. Н. (ред.), Левочкина Г. А., Лукинова О. В. Стратегическое управление информационными системами. М.: Интернет-университет информационных технологий, 2010. – 326 с. [↑](#)
27. Миллениалы или Поколение Y (поколение «игрек»; другие названия: поколение Миллениума (millennials), поколение «некст», «сетевое» поколение, милленисты, эхо-бумеры) — поколение родившихся после 1981 года, встретивших новое тысячелетие в юном возрасте, характеризующееся прежде всего глубокой вовлечённостью в цифровые технологии. В момент появления термина Поколение Y противопоставлялось Поколению X, которое соответствует предыдущему демографическому поколению. [↑](#)

28. Generation Z (также известное как iПоколение, «Homelanders», «Homeland Generation» или «New Silent Generation») — термин, применяемый в мире для поколения людей, родившихся примерно с 1995-го года. Соответствует Теории поколений, созданной Уильямом Штраусом и Нилом Хоувом. [↑](#)
  
29. Выбор решения в условиях неопределенности: лабораторный практикум по дисциплинам «Менеджмент» и «Стратегическое планирование» / Л.Р. Амирханова, Т.А. Гилева, М.А. Пилюгин. – Уфа: УГАТУ, 2007. – 27 с. [↑](#)
  
30. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2014. - 154 с. [↑](#)
  
31. Информационные системы и технологии управления. Учебник для студентов вузов. / под ред. Титоренко Г.А. – М.: Юнити, 2011. – 241 с. [↑](#)