

Научная статья

УДК 330.8

<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-3-33-41>

EDN DTRGDK

Формирование корпоративной культуры бережливого производства в современных условиях

Владислав Сергеевич Минеv

*Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева,
Астрахань, Россия, minwlad@mail.ru*

Аннотация. Современный этап развития национальной экономики связан с формированием технологического суверенитета страны. Жесткие санкции, имеющиеся ограничения доступа к некоторым сегментам рынка, цифровизация и другие вызовы формируют явный запрос к российскому бизнесу по трансформации подходов к организации производства, направленный в первую очередь на рост производительности труда, который возможен за счет нескольких основных факторов: развитие производственно-технической базы, максимизация использования человеческого капитала и оптимизация организационных факторов. Первый фактор является достаточно затратным и длительным по времени реализации. Развитие человеческого и организационного факторов возможно осуществить через инструменты бережливого производства, основной проблемой внедрения которых выступает значительное сопротивление персонала нововведениям. Исследованы работы зарубежных и отечественных ученых и практиков в области бережливого производства и корпоративной культуры, позволившие сформулировать авторскую дефиницию «корпоративная культура бережливого производства», что обусловило разработку модели корпоративной культуры бережливого производства в трех уровнях управления (TOP, Middle, Down Management). Предложенная модель преобразования существующей корпоративной культуры в корпоративную культуру бережливого производства рассматривается в трех плоскостях с обозначением этапов формирования новой корпоративной культуры. Отмечено, что только добровольное следование новой идеологии способно максимизировать эффективность нововведений.

Ключевые слова: бережливое производство, корпоративная культура, производительность труда, сопротивление персонала, образовательная политика, кадровая политика, корпоративная культура бережливого производства

Для цитирования: *Минеv В. С.* Формирование корпоративной культуры бережливого производства в современных условиях // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 3. С. 33–41. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-3-33-41>. EDN DTRGDK.

Original article

Formation of a corporate culture of lean production

Vladislav S. Minev

*Astrakhan Tatishchev State University,
Astrakhan, Russia, minwlad@mail.ru*

Abstract. The current stage of development of the national economy is associated with the formation of technological sovereignty of the country. Harsh sanctions, existing restrictions on access to certain market segments, digitalization and other challenges form an explicit request to Russian business to transform approaches to the organization of production, aimed primarily at increasing labor productivity, which is possible due to several main factors: the development of the production and technical base, maximizing the use of people-human capital and optimization of organizational factors. The first factor is quite costly and time-consuming in terms of implementation. The development of human and organizational factors can be carried out through lean production tools, the main problem of which is the significant resistance of personnel to new introductions. The work of foreign and domestic scientists and practitioners in the field of lean manufacturing and corporate culture has been studied, which allowed to formulate the author's definition of "corporate culture of lean production", which allowed to develop a model of corporate culture of lean production at three levels of management (TOP, Middle, Down Management). The proposed model of transformation of the existing corporate culture into a corporate culture of lean production is considered in three planes

with the designation of the stages of formation of a new corporate culture. It is noted that only voluntary adherence to a new ideology can maximize the effectiveness of innovations.

Keywords: lean management, corporate culture, labor productivity, staff resistance, educational policy, personnel policy, corporate culture of lean manufacturing

For citation: Mineev V. S. Formation of a corporate culture of lean production. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2024;3:33-41. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-3-33-41>. EDN DTRGDK.

Введение

В Послании Федеральному Собранию в 2024 г. Президент России В. В. Путин сообщил, что к 2030 г. не менее 40 % средних и крупных предприятий базовых и сырьевых отраслей экономики, все учреждения социальной сферы необходимо охватить проектами по повышению производительности труда, упоминая необходимость тиражирования практик бережливого производства [1]. Национальная программа «Производительность труда», стартовавшая в 2018 г., показывает существенные результаты, компенсирующие тот небывалый прессинг, который испытывает сегодня национальная экономика. В паспорте национальной программы «Производительность труда», которая должна быть продлена до 2030 г., прописаны основные содержательные и финансовые параметры реализации этой инициативы. Основной упор делается на обучение ТОП-менеджмента и тиражирование лучших практик бережливого производства, поддержку в экспортном акселераторе, доступ к услугам экосистемы «Производительность Российской Федерации». Вместе с тем вопросы «приземления» инициатив национального проекта роста производительности труда на уровень организаций требуют существенной проработки на всех уровнях управления (TOP, Middle, Down Management) в плоскостях образовательной и кадровой политик и трансформации существующей корпоративной культуры.

Материалы исследования

Современные реалии требуют более высокой скорости формирования национального технологического суверенитета, создания нового качества рабочей силы, максимально полного использования существующей инфраструктуры и реализации новых компетентностных требований для удовлетворения условий роста производительности труда.

Заявляемый в национальной программе «Производительность труда» крен в сторону изучения и внедрения лучших практик бережливого производства требует перестройки ментальности ответственных управленцев и рядовых сотрудников. Для удовлетворения этих потребностей в национальной программе «Производительность труда» предусмотрено планомерное обучение лидеров российского бизнеса по программе «Лидеры Про» в количестве около 9,5 тыс. человек ежегодно, предполагающее повышение компетенций в идентификации зон роста для непрерывного увеличе-

ния эффективности труда, в том числе через определение драйверов усиления конкурентных преимуществ в условиях неопределенности и последующей стабильности.

Форсированное внедрение инициатив будет пробуксовывать при условии отсутствия на уровне организации проработанной системы трансформации ее корпоративной культуры. Широко известна кривая изменений Кюблер-Росса, предполагающая последовательный переход реакции человека на организационные изменения «отрицание – гнев – торг – депрессия – принятие». Задача современного менеджмента в части повышения производительности труда состоит в минимизации периода «отрицание – гнев – торг – депрессия» и уменьшении глубины периода «депрессии». Для этого на всех трех уровнях управления (TOP, Middle, Down Management) должна быть проработана база поддержки формирования новой ментальности восприятия рядовыми сотрудниками происходящих перемен.

Теоретической базой формирования модели корпоративной культуры бережливого производства стали работы таких авторов, как Г. Мольтке [2], Э. Шейн [3], Г. Хофштеде [4], П. Б. Вейл [2], О. С. Виханский и А. И. Наумов [5], Э. А. Капитонов [6], Т. П. Константинова [7], Т. Оно [8], Дж. Лайкер [9] и др.

В качестве базы принятия решений нам представляется возможным использование национальной программы «Производительность труда».

Обоснование выбора вводных для создания корпоративной культуры бережливого производства

Рассмотрим современные взгляды на дефиницию Lean Production (бережливое производство), которые представлены в табл. 1.

Идея бережливого производства была предложена в середине 50-х гг. XX в. Т. Оно. В основу идеи положен принцип исключения различных видов производственных потерь Toyota Production System (TPS). Эта идея была не нова: еще за несколько десятилетий до описания Т. Оно TPS Г. Форд отмечал, что в эффективной организации «...расточительность и алчность вредят производству. Но они не неизбежное зло. Расточительность в основном проистекает из недостаточно сознательного отношения к своим действиям или из небрежности... не должно быть ничего бесполез-

ного» [10, с. 48]. До этого, в конце XIX в., Ф. Тейлор рассуждал о получении прибыли путем макси-

мального повышения интенсивности труда через хронометражные наблюдения.

Таблица 1

Table 1

Обзор некоторых дефиниций Lean Production (бережливое производство)

An overview of some definitions of “Lean Production”

Автор	Определение
Т. Оно, 1988 г.	«...концепция управления производственным предприятием, в которой вся работа распределяется на процессы и операции, добавляющие или не добавляющие ценность продукту. В основе бережливого производства лежит снижение доли операций, не добавляющих ценности» [8, с. 49]
Дж. Лайкер, 2005 г.	«...это стратегия операционного превосходства, основанная на четко определенных ценностях для вовлечения людей в постоянное совершенствование в области безопасности, морали, качества, затрат и производительности» [9, с. 30]
Ю. П. Адлер, 2019 г.	«...это просто подход к тому, как надо управлять бизнесом, для того чтобы не тратить лишнее и не упустить свое» [11]
А. Бернд, 2021 г.	«...это постоянное снижение потерь, которые не добавляют продукту ценности» [12]

Следует отметить, что практически в то же время, в 20–30-е гг. XX в., формировалась отечественная школа научной организации труда (НОТ). Ее родоначальнику А. К. Гастеву принадлежит следующая фраза: «Наша задача – перестроить производство, чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию» [13, с. 15] – прообраз системы кайдзен в TPS. Возглавляемый А. К. Гастевым Центральный институт труда (ЦИП) вел активную переписку с Г. Фордом по поводу оптимизации организации производства. В 1939 г. А. К. Гастев был репрессирован и расстрелян НКВД. Нарботки ЦИП использовались США в 40-х гг. XX в. для создания американского прообраза TPS. Вместе с тем отечественная школа управления с потерями того периода (А. К. Гастев, М. П. Керженцев) представлена прежде всего работами, исследовавшими в большей степени рациональность трудовых приемом и движений работников: «...не старайся сразу делать переворот – начинай с пустяков» [13, с. 28].

В течение нескольких десятилетий весь мир наблюдал за становлением TPS и пытался перенимать ее основные постулаты. В начале 90-х гг. Д. Крафчик впервые стал использовать термин Lean Production (бережливое производство) для описания производства с минимальными потерями. Он считал, что по аналогии со здоровым человеком эффективное производство не может быть «толстяком» («лишние килограммы» – это производственные потери, поэтому цель – стать «стройным»).

По наблюдениям Ю. П. Адлера и В. Л. Шпеера, «...эффективность Lean Production на 80 % состоит из организационных мер и только на 20 % из инвестиций в технологию» [14, с. 7].

В основе бережливого производства лежит переосмысление ценности, которая заключается в том, что она создается производителем, а определяется

потребителем. То есть ценность бережливого производства указывает на ее основное свойство – гибкость. Потребитель ориентирован на качество и минимизацию стоимостного предложения, что в условиях современного производства возможно при оптимизации всех издержек (материальных и временных). Это подталкивает производителя к поиску потенциальных ниш совершенствования технологического процесса через нейтрализацию всевозможных потерь.

Под потерями следует понимать определение, принадлежащее Т. Оно: «...любое действие, которое потребляет ресурсы, но не создает ценности для клиента» [8, с. 58]. В этой парадигме Т. Оно выделяет 2 класса потерь:

– 1 класс потерь – любая активность, бессмысленная для потребителя, но без которой невозможно удовлетворить запрос потребителя (например, транспортировка, документационное сопровождение и т. д.); полностью их нельзя исключить, но можно попытаться оптимизировать;

– 2 класс потерь – любая лишняя активность, бессмысленная для потребителя и лишняя для производителя (например, брак, ожидание заготовок, чрезмерные запасы и т. д.); подобные потери необходимо полностью исключать.

В традиционной модели бережливого производства выделяют 7 + 1 видов потерь:

1. Перепроизводство (производим больше, чем способны реализовать);
2. Ожидание (нарушение технологического цикла по различным причинам);
3. Запасы (приобретение и хранение излишних объемов ресурсов);
4. Излишняя транспортировка (перемещение ресурсов между производственными площадками);
5. Излишнее перемещение людей (нерациональная организация труда);

6. Брак;

7. Излишняя обработка (формирование дополнительных свойств продукции, не имеющих ценности для потребителя);

8. Неиспользованный человеческий потенциал. Это последний вид потерь данной модели, который предложил в конце XX в. Дж. Лайкер и описал причины его возникновения так: «Нереализованный творческий потенциал сотрудников – это потери времени, идей, навыков, возможностей совершенствования и приобретения опыта из-за невнимательного отношения к сотрудникам, которых вам некогда выслушать» [15, с. 63].

Десятилетние исследования эффективности внедрения бережливого производства ведущими компаниями мира привели к осознанию важности учета человеческого фактора. Однако существующие модели внедрения бережливого производства ориентированы прежде всего на изменение технологических карт производства. При этом современный этап развития национальной экономики также многократно актуализирует ценность максимального раскрытия человеческого потенциала сотрудников. Конкуренты могут копировать и несколько видоизменять материальные ресурсы, создавая реплики вашей продукции, но копировать человеческий потенциал невозможно, потому что при «создании» похожих сотрудников теряется время.

Главная задача руководителя в современных условиях состоит не только в том, чтобы создать технологические предпосылки внедрения бережливого производства, но и сформировать основу «возвышения» значимости сотрудника в этой си-

стеме через поощрение рационализаторских инициатив, тяги к новым знаниям и росту карьерного и материального ожидания.

Еще в 80-х гг. XX в. Дж. Вумек утверждал, что при эффективном внедрении бережливого производства следует разобраться с «излишком» персонала, который обязательно появляется при снижении потерь, иначе «...неграмотные действия приведут к тому, что сотрудники будут просто создавать видимость работы, и продвигать улучшения в таких условиях станет невозможно» [14, с. 194]. Особенно важным, по мнению автора, выступает смена траектории лидерства – следует переходить от лидерства «сверху вниз» к инициативе «снизу вверх» [14, с. 198].

Учитывая данное мнение и результаты проведенных исследований, можно сформулировать вывод о том, что насильственное внедрение бережливого производства приводит к снижению производительности труда, профессиональному выгоранию сотрудников, снижению лояльности и потери деловой репутации компании на рынке.

Для преодоления указанных негативных тенденций, как нам представляется, следует уделять внимание не только технологическим преобразованиям, но и созданию созидательной корпоративной культуры бережливого производства.

Для понимания логики построения формирования корпоративной культуры бережливого производства проведем небольшой экскурс в теоретические разработки признанных в данном вопросе ученых (табл. 2).

Таблица 2

Table 2

Обзор некоторых дефиниций корпоративной культуры

Overview of the main definitions of the corporate culture

Автор	Определение
Г. Мольтке, 70-е гг. XIX в.	«...нормы, правила и традиции взаимоотношений, складывающиеся в... среде» [2, с. 58]
Э. Шейн, 1980 г.	«...паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции» [3, с. 15–16]
Г. Хофштеде, 1984 г.	«...своеобразное коллективное программирование мыслей людей, которое отличает членов одной организации от другой...» [4, с. 10–11]
П. Б. Вейл, 1993 г.	«...корпоративная культура является системой отношений, действий и артефактов, которая выдержала испытание временем и сформировала у участников культурного общества уникальную психологию, общую и характерную для них» [2, с. 67]
А. И. Наумов, О. С. Виханский, 2001 г.	«...это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [5, с. 125]
Э. А. Капитонов, 2007 г.	«...качественная реализация позитивного корпоративизма на основе системы ценностей и убеждений, разделяемых сотрудниками, которые определяют его поведение» [6, с. 46]
Т. П. Константинова, 2023 г.	«...это неформальные нормы, практики и традиции, разделяемые сотрудниками, и общепринятый стиль поведения» [7]

Классики изучения феномена корпоративной культуры (Ш. Шварц, Г. Хофштеде, Э. Шейн и др.) указали на четыре неотъемлемые составляющие корпоративной культуры: единство (корпоративной культуре должно быть привержено подавляющее большинство сотрудников (в том числе, сложившихся норм и правил); всеохватываемость (ментальные модели анализа ситуации и реакции на нее); устойчивость (как неформальный элемент отбора персонала, сформированный и укоренившийся на протяжении большого количества времени); имплицитность (интуитивное следование и личное поведение в нестандартных ситуациях в соответствии с корпоративной культурой). В продолжение работ классиков современные авторы продолжают изыскания с учетом новых реалий развития общества и ментальности человечества. Так, по результатам одного из масштабных исследований международной группы ученых (Б. Гройсберг, Джеремия Ли, Дж. Прайс, Йо-Цзюд Чэн), охватившего более 130 компаний и около 1,5 тыс. лидеров, были выявлены основополагающие тренды формирования современных эффективных корпоративных культур, среди которых выделяются следующие: стабильность (безопасность, порядок); независимость (результативность, авторитет); гибкость (обучение, удовольствие); взаимозависимость (осмысленность, забота). Основными гипотезами исследования были предпосылки определения «Как люди взаимодействуют» и «Как люди реагируют на изменения» [16]. Представленные выше тренды перекликаются с парадигмой бережливого производства. Опираясь на приведенные выше дефиниции (см. табл. 1 и 2), предлагаем авторское определение *корпоративной культуры бережливого производства* – набор неформальных норм, практик и традиций, направленных на постоянный поиск потенциальных организационных и профессиональных улучшений всеми сотрудниками, опирающийся на тренды стабильности, независимости, гибкости и взаимозависимости, разделяемый большинством коллектива.

Моделирование корпоративной культуры бережливого производства на базе сформированной ранее

Любые организационные преобразования должны развивать компетенции двух категорий: профессиональные и поведенческие.

Профессиональные компетенции (обучение инструментарию бережливого производства, новым трудовым движениям, приемам и технологиям и т. д.) должны осуществляться в рамках изменения образовательной и кадровой политик организации, формируя устойчивые навыки осуществления про-

фессиональной деятельности.

Поведенческие компетенции формируются длительный период времени и затрагивают изменение ментальности сотрудника, развивая его личностные качества приверженности новым нормам, правилам и традициям бережливого производства.

Большинство организаций основной упор делают именно на развитие профессиональных компетенций, ошибочно игнорируя настрой и открытость сотрудников к переменам. Все это существенно снижает эффективность и увеличивает период явного и латентного их сопротивления нововведениям. Более того, сотрудники будут не только игнорировать инициативы отдельных сотрудников по улучшению, но и сознательно вредить как инициаторам, так и практической реализации. С точки зрения Э. Деминга [9, с. 41], это является следствием страха потери работы, которая тормозит все рационализаторские предложения.

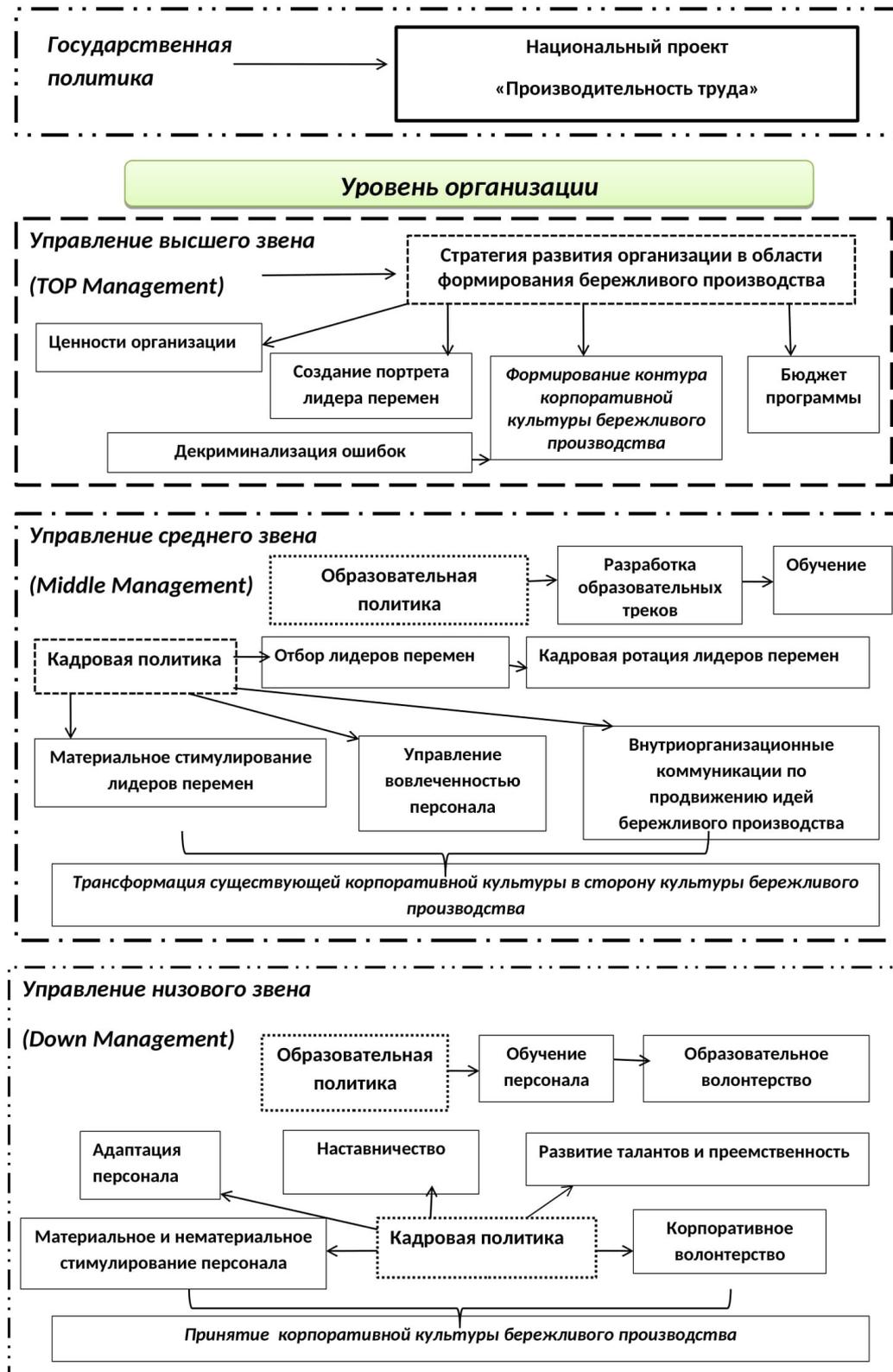
Корпоративная культура отвечает за организацию созидательной рабочей среды, которая способна сплотить коллектив и создать гармоничную атмосферу улучшений внутри коллектива. Именно поэтому в большей степени за формирование новых поведенческих компетенций, особенно в период существенных трансформаций организации, отвечает TOP Management, предлагающий новый контур корпоративной культуры. Сотрудники должны четко осознавать новые «правила игры» и собственные границы приемлемого и поощряемого поведения.

Специфика корпоративной культуры бережливого производства заключается в том, что она формирует новую экоккультуру, в которой большинство сотрудников настроены на развитие и профессиональных, и поведенческих компетенций и добровольную их реализацию в производственном процессе. Сотрудник открыт к собственному и групповому развитию, лоялен к нововведениям и вовлечен в происходящие процессы.

Согласно логике представленных выше размышлений разработана модель преобразования существующей корпоративной культуры в корпоративную культуру бережливого производства (рисунок).

Предлагаемая модель преобразования существующей корпоративной культуры в корпоративную культуру бережливого производства каскадирована в трех плоскостях с обозначением этапов формирования новой корпоративной культуры.

Для успешного внедрения принципов бережливого производства необходимо не просто провозгласить приверженность новой культуре, но и создать поддерживающую инфраструктуру.



Модель преобразования существующей корпоративной культуры в корпоративную культуру бережливого производства

A model for transforming an existing corporate culture into a lean corporate culture

TOP Management разрабатывает *стратегию развития организации в области формирования бережливого производства* и видоизменяет *ценности организации*. С учетом работ Дж. Вумека [14] именно на этом уровне запускается программа *создания портрета лидера перемен* и формируется бюджет программы. В целях снижения негативного восприятия сотрудниками грядущих перемен и потенциального пересмотра численности персонала именно на данном уровне следует отработать подход по *декриминализации ошибок* в преломлении работ Д. Ризона [17, С. 123–126] и использовать его для формирования контура корпоративной культуры бережливого производства. Суть этого подхода заключается в признании, что практически не существует уникальных ошибок. Когда-то они уже встречались у кого-то из персонала. В подавляющем большинстве случаев потенциальные «зоны рационализаторства» умалчивались персоналом в страхе перед возможным наказанием. Бережливое производство, провозглашая *декриминализацию ошибок*, создает новую экокультуру профилактики нарушений и постоянного развития персонала через систему опережающего обучения.

Middle Management ответственен за развертывание *стратегии развития организации в области формирования бережливого производства* через запуск новых направлений внутри образовательной и кадровой политик. Особое внимание на этом уровне управления уделяется идентификации, обучению и стимулированию лидеров перемен. Лидеры перемен выступают драйвером формирования новой корпоративной культуры. Для этого выстраивается новая архитектура кадровой ротации – продвижение возможно только для тех сотрудников, которые демонстрируют высокую степень приверженности идеологии бережливого производства. Образовательные треки выстраиваются, чередуя изучение инструментов бережливого производства с модулями по лидерству, ораторскому мастерству, управлению персоналом. Каждый трек реализуется в смешанном формате обучения – от теории к стажировке с персоналом в подразделениях. Подобный формат реализации образовательной политики помогает выстраивать «короткие» внутриорганизационные коммуникации по продвижению идей и инструментов бережливого производства.

Down Management, принимая эстафету от предыдущего звена управления, запускает тотальный процесс погружения всего персонала в идеологию бережливого производства через обновление образовательной и кадровой политики. Особое внимание уделяется работе с персоналом агентов перемен. Успешность трансформации корпоративной культуры в корпоративную культуру бережливого производства может проявиться при повышении вовлеченности персонала происходящими переменами. На данном уровне это проявляется через

добровольческое волонтерство сотрудников (образовательное, корпоративное и т. д.). Многократно подчеркивалось различными авторами, что только добровольное следование новой идеологии способно максимизировать эффективность осуществляемых нововведений. Следует пристально наблюдать за развитием персонала и своевременно выделять талантливых сотрудников, которые наиболее ярко заявляют о себе, проявляя смелость, настойчивость, креативность в идентификации потенциальных зон рационализаторства. Именно эти сотрудники должны в первую очередь рассматриваться как кандидаты вертикальной ротации. Большое значение для адаптации персонала к идеологии бережливого производства отводится времени ее принятия и отождествления. Нельзя минимизировать, можно только ювелирно «ускорять» период принятия организационных изменений через трансформацию систем стимулирования и наставничества.

Перед началом процесса преобразования существующей корпоративной культуры в корпоративную культуру бережливого производства TOP Management должен оценить реальный ресурсный потенциал компании. Наличие необходимого бюджета и достаточное время для внедрения в совокупности с верой и настойчивостью управленцев выступают залогом успешности внедрения идей бережливого производства.

Заключение

Проведенные исследования позволили сделать вывод о том, что насильственное внедрение бережливого производства приводит в среднесрочной перспективе к снижению производительности труда. В связи с этим представляется необходимой синхронная трансформация корпоративной культуры, т. е. новые нормы, правила и традиции должны стать разделяемыми большинством коллектива.

В качестве основного элемента научной новизны с точки зрения теории предложена дефиниция «корпоративная культура бережливого производства», которая опирается на классическое восприятие данного термина и запроса современного бизнеса и общества на постоянное улучшение с учетом передовых трендов: стабильности, независимости, гибкости и взаимозависимости, что позволит сформировать креативную, саморазвивающуюся экосистему непрерывных улучшений.

Практическую значимость имеет разработанная модель преобразования существующей корпоративной культуры в корпоративную культуру бережливого производства, основанная на реализации подхода Дж. Вумека – от лидерства «сверху вниз» к инициативе «снизу вверх», что позволяет конкретизировать зоны ответственности и направления деятельности, закрепляемые на трех уровнях управления современной компании: TOP, Middle, Down Management.

Список источников

1. Путин призвал повысить производительность труда в социальной сфере. 2024. URL: <https://ria.ru/20240229/sotssfera-1930281050.html> (дата обращения: 02.04.2024).
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 832 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. СПб.: Питер, 2020. 336 с.
4. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context // *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. V. 2 (1). P. 10–11.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. М.: Гардарики, 2001. 416 с.
6. Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR. М.: ИКЦ «Март», 2003. 145 с.
7. Константинова Т. П. Корпоративная культура. Большая российская энциклопедия. 2023. URL: <https://bigenc.ru/c/korporativnaia-kul-tura-25346d> (дата обращения: 02.04.2024).
8. Оно Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства / пер. с англ. А. Грязновой и А. Тягловой. М.: Изд-во ИКСИ, 2012. 340 с.
9. Лайкер Дж. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: практическое руководство / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2021. 336 с.
10. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / пер. с англ. М.: Бизнес. Pocket, 2024. 352 с.
11. Адлер Ю. П. Юрий Адлер о будущем бережливого производства в России. 2019. URL: <https://algorithm.info.ru/jurij-adler-o-budushhem-berezhlivogo-proi/> (дата обращения: 02.04.2024).
12. Бернд А. Бережливое производство: что это и как внедрить у себя. 2021. URL: <https://www.business.ru/article/3659-berezhlivoe-proizvodstvo> (дата обращения: 13.04.2024).
13. Гастев А. К. Как надо работать. М.: Экономика, 2002. 402 с.
14. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2021. 472 с.
15. Лайкер Дж. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / пер. с англ. Т. Гутман. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.
16. Гройсберг Б., Джереми Ли, Прайс Дж., Йо-Цзюд Чэн. Навигатор по корпоративной культуре. URL: buroakzent.ru/biblioteka/article/navigator-po-korporativnoj-kulture.html (дата обращения: 27.04.2024).
17. Минев В. С. Расширение фокуса профилактики технологических и управленческих ошибок персонала морских нефтедобывающих компаний в методологии Кайдзен // *Геология, география и глобальная энергия*. 2023. № 4 (91). С. 123–126.

References

1. *Putin prizval povysit' proizvoditel'nost' truda v sotsial'noi sfere*. 2024 [Putin called for an increase in labor productivity in the social sphere. 2024]. Available at: <https://ria.ru/20240229/sotssfera-1930281050.html> (accessed: 02.04.2024).
2. Armstrong M. *Human resource management practice*. Kogan Page, 2001. 981 p. (Armstrong M. *Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami* / per. s angl. SPb.: Piter, 2004. 832 s.).
3. Schein E. H. *Organizational culture and leadership*. Wiley, 2004. 450 p. (Schein E. *Organizatsionnaia kul'tura i liderstvo* / per. s angl. SPb.: Piter, 2020. 336 s.).
4. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2011, vol. 2 (1), pp. 10-11.
5. Vikhanskii O. S., Naumov A. I. *Menedzhment: chelovek, strategii, organizatsiia, protsess: uchebnik* [Management: person, strategy, organization, process: textbook]. Moscow, Gardarika Publ., 2001. 416 p.
6. Kapitonov E. A. *Korporativnaia kul'tura i PR* [Corporate culture and PR]. Moscow, IKTs «Mart», 2003. 145 p.
7. Konstantinova T. P. *Korporativnaia kul'tura. Bol'shaia rossiiskaia entsiklopediia*. 2023 [Corporate culture. The Great Russian Encyclopedia. 2023]. Available at: <https://bigenc.ru/c/korporativnaia-kul-tura-25346d> (accessed: 02.04.2024).
8. Ohno T. *Toyota production system*. Portland, Oregon: Productivity press, 1988. 176 p. (Ono T. *Proizvodstvennaia sistema Toioty: ukhodia ot massovogo proizvodstva* / per. s angl. A. Griaznovoi i A. Tiaglovoi. M.: Izd-vo IKSИ, 2012. 340 s.).
9. Liker J. *Developing lean leaders at all levels: A Practical Guide*. Lean Leadership Institute Publications, 2014. 282 p. (Laiker Dzh. *Liderstvo na vseh urovniakh berezhlivogo proizvodstva: prakticheskoe rukovodstvo* / per. s angl. M.: Al'pina Pablisher, 2021. 336 s.).
10. Ford H. *My Life and Work*. Garden City Publishing Company, 1922. 315 p. (Ford G. *Moia zhizn', moi dostizheniia* / per. s angl. M.: Biznes. Pocket, 2024. 352 s.).
11. Adler Iu. P. *Iurii Adler o budushchem berezhlivogo proizvodstva v Rossii*. 2019 [Yuri Adler on the future of lean manufacturing in Russia. 2019]. Available at: [https://algorithm.info.ru/jurij-adler-o-budushchem-berezhlivogo-proi/](https://algorithm.info.ru/jurij-adler-o-budushhem-berezhlivogo-proi/) (accessed: 02.04.2024).
12. Bernd A. *Berezhlivoe proizvodstvo: chto eto i kak vnedrit' u sebja*. 2021 [Lean manufacturing: what is it and how to implement it at home. 2021]. Available at: <https://www.business.ru/article/3659-berezhlivoe-proizvodstvo> (accessed: 13.04.2024).
13. Gastev A. K. *Kak nado rabotat'* [How to work]. Moscow, Ekonomika Publ., 2002. 402 p.
14. Womack J. P., Jones D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon and Schuster, 2010. 400 p. (Vumek Dzh. P., Dzhons D. T. *Berezhlivoe proizvodstvo: kak izbavit'sia ot poter' i dobit'sia protsvetaniia vashei kompanii* / per. s angl. M.: Al'pina Pablisher, 2021. 472 s.).
15. Liker J. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York, McGraw Hill, 2004. 330 p. (Laiker Dzh. *Dao Toyota. 14 printsipov menedzhmenta vedushchei kompanii mira* / per. s angl. T. Gutman. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. 402 s.).

16. Groisberg B., Dzheremiia Li, Prais Dzh., Io-Tsziud Chen. *Navigator po korporativnoi kul'ture* [Corporate Culture Navigator]. Available at: buro-akzent.ru/biblioteka/article/navigator-po-korporativnoj-kulture.html (accessed: 27.04.2024).

17. Minev V. S. Rasshirenii fokusa profilaktiki tekhnolo-

gicheskikh i upravlencheskikh oshibok personala morskikh neftedobyvaiushchikh kompanii v metodologii Kaizen [Expanding the focus of prevention of technological and managerial errors of personnel of offshore oil companies in the Kaizen methodology]. *Geologiya, geografiia i global'naia energiya*, 2023, no. 4 (91), pp. 123-126.

Статья поступила в редакцию 01.08.2024; одобрена после рецензирования 05.09.2024; принята к публикации 13.09.2024
The article was submitted 01.08.2024; approved after reviewing 05.09.2024; accepted for publication 13.09.2024

Информация об авторе / Information about the author

Владислав Сергеевич Минеv — аспирант кафедры менеджмента; Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева; minwlad@mail.ru

Vladislav S. Minev — Postgraduate Student of the Department of Management; Astrakhan Tatishchev State University; minwlad@mail.ru

