

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА БАЗЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Получено 29.03.2022 Доработано после рецензирования 26.04.2022 Принято 12.05.2022

УДК 65.011.8 JEL M11 DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-2-127-135>

Воронцов Никита Валерьевич

Аспирант, Государственный университет управления, г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0001-5516-4318

E-mail: Nikita.guu@gmail.com

Афанасьев Валентин Яковлевич

Д-р экон. наук, зав. каф. экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе, Государственный университет управления, г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-2151-898X

E-mail: vy_afanasyev@guu.ru

АННОТАЦИЯ

Для достижения конкурентоспособности и устойчивости организации в условиях ускоренных темпов научно-технического развития и цифровизации требуется формирование инновационной бизнес-модели. Такая модель должна обладать свойством бимодальности, а сама организация – демонстрировать проактивный подход к реализации изменений, базирующихся на мягких методах управления с опорой на человеческий капитал. Таким образом, основная роль в инновационном процессе в организации на сегодняшний день отводится персоналу, при этом современная система управления должна быть направлена на поддержку его инициативности и новаторской активности, что, в свою очередь, приводит как к повышению общей эффективности, так и к качественному мультипликативному эффекту в части формирования конкурентоспособной корпоративной среды, обеспечивающей высокую адаптивность к внешним условиям и кризисным вызовам. Непосредственно результативность реализации новаторской деятельности зависит от отраслевой специфики, в том числе сложившейся исторически, но вместе с тем она в большой степени детерминирована текущим состоянием и уровнем развития корпоративной культуры. В части целеполагания внутреннего инновационного процесса организации отмечается важность не только оптимизационных решений, несущих экономические выгоды, но и решений, направленных на качественные изменения: безопасность и надежность, комфортные и продуктивные условия труда, развитие качества и уровня сервисности (внутреннего и внешнего), а также обучение и развитие работников.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Конкурентоспособность, производительность, устойчивость бизнеса, цифровизация, VANI-мир, инновационный процесс, новаторская деятельность, рационализаторство, кадровый потенциал

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Воронцов Н.В., Афанасьев В.Я. Повышение конкурентоспособности и устойчивости организации в условиях цифровизации на базе кадрового потенциала//E-Management. 2022. Т. 5, № 2. С. 127–135.



RAISING THE COMPETITIVENESS AND SUSTAINABILITY OF A COMPANY IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION BASED ON HUMAN RESOURCE CAPACITY

Received 29.03.2022 Revised 26.04.2022 Accepted 12.05.2022

Nikita V. Vorontsov

Postgraduate Student, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0001-5516-4318

E-mail: nikita.guu@gmail.com

Valentin Y. Afanasyev

Dr. Sci. (Econ.), Head of the Economics and Management in the Fuel and Energy Complex Department, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-2151-898X

E-mail: vy_afanasyev@guu.ru

ABSTRACT

An innovative business model is the key to raising competitiveness and sustainability of a company in the context of rapid technological development and digitalisation. The model in question has to be bimodal with the company taking a proactive approach to modifications based on soft management and human capital. Hence, it is an employee who plays the most crucial role in the innovation process in the modern world. Besides that, today's managerial system must support personnel's innovative potential and consider their incentives. This, in turn, leads to both higher efficiency in total and qualitative multiplicative effect when it comes to company's competitive environment that quickly and accurately ensures high adaptability to external challenges and crises. The outcome of introducing innovations hinges on how an industry works, which is determined not only by its history but largely by the current state and level of corporate culture. In the course of the innovation process within the company other than optimizations for the economic benefits, decisions on changes in quality matter as well: safety and reliability, comfortable working conditions boosting productivity, higher quality and level of service (internal and external), corporate trainings and human development.

KEYWORDS

Competitiveness, productivity, business sustainability, digitalisation, BANI-world, innovation process, innovative activity, rationalization, personnel potential

FOR CITATION

Vorontsov N.V., Afanasyev V.Y. (2022) Raising the competitiveness and sustainability of a company in the context of digitalisation based on human resource capacity. *E-Management*, vol. 5, no. 2, pp. 127–135. DOI: 10.26425/2658-3445-2022-5-2-127-135



ВВЕДЕНИЕ / INTRODUCTION

Согласно проведенному Американским институтом предпринимательства (American Enterprise Institute, AEI)¹ исследованию, только 12,2 % компаний из списка «Fortune 500» (крупнейших по объему выручки) за 1955 г. по-прежнему продолжали входить в него в 2015 г. Тот факт, что 9 из 10 крупнейших компаний мира по объему выручки исчезли из рейтинга спустя 60 лет: обанкротились, прошли процесс слияния и поглощения, не смогли поддержать свои темпы роста и тем самым удержать лидирующие рыночные позиции – свидетельствует о низкой приспособляемости и скорости реагирования компаний на динамику изменений внешней среды.

В настоящее время состояние внешней среды наиболее детерминировано ускоренными темпами научно-технического прогресса, связанного с глобальными тенденциями автоматизации, информатизации и цифровизации. Данные тенденции не только меняют традиционное содержание и характер трудовой деятельности, но и актуализируют потребность в реализации инновационного потенциала организации, выражающегося в постоянной модернизации техники и технологий, создании современных предложений продукции и услуг, а также в формировании новых рыночных ниш и целых отраслей.

При этом скорость обновления технологий и трансформации рынков будет только увеличиваться. Так, по прогнозу экспертов², средний темп прироста объема новой информации в мире за период 2018–2025 гг. составит не менее 27,2 % в год.

Необходимость системного переосмысления мира с учетом его хрупкости (англ. brittle), тревожности (англ. anxious), нелинейности (англ. nonlinear) и непостижимости (англ. incomprehensible), а также в контексте текущей глобальной повестки отражена и в новейшей концепции переосмысления развития постпандемийного ВANI-мира³. Автор концепции, футуролог Джамаис Кашио, выделяет данный подход в качестве новой базы для планирования будущего, где первостепенной целью и ценностью является человек и его благополучие.

В соответствии с этим вопрос обеспечения устойчивости бизнеса сегодня тесно связан с выстраиванием во внутреннем организационном контуре инновационного процесса, базирующегося и ориентированного на человека, что, в свою очередь, требует формирования и особой бизнес-модели, сочетающей в себе как технологическое (-кратическое) лидерство, так и человекоцентризм.

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЯ / MATERIALS

Одной из таких современных моделей является бимодальная модель управления Gartner⁴. Суть данной технократической модели заключается в достижении баланса между осуществлением основной деятельности или фокусом на планировании и стабильности при одновременном проведении инновационных изменений с фокусом на развитие и гибкость.

Эффективность бимодальной модели, с одной стороны, обеспечивается сохранением имеющейся в широком понимании инфраструктуры: технологической и производственной базы, с другой – связана с повышением ее (инфраструктуры) гибкости по объему и структуре выпуска продукции, ускорением вывода новых предложений на рынок, а также качественным развитием пользовательских характеристик и повышением их востребованности у потребителей. С этой целью в крупнейших международных технологических компаниях активно применяется методология гибкой проектной разработки Agile и различные инструменты дизайн-мышления (англ. design thinking), в том числе сервис дизайна (англ. service design).

В свою очередь, обеспечение взаимосвязи и координации этих двух векторов развития базируется на непрерывной инновационной активности, которая заключается в обеспечении оперативной реакции на обратную связь ключевых стейкхолдеров, включая работников организации, а также на общие изменения внешней среды. Это, в свою очередь, невозможно без трансформации отношения к восприятию изменений как

¹ Perry M.J. (2015, October, 12). Fortune 500 firms in 1955 V. 2015 // American Enterprise Institute. Available at: <https://www.aei.org/carpe-diem/fortune-500-firms-in-1955-vs-2015-only-12-remain-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-growth/> (accessed 15.03.2022).

² Reinsel D., Gantz J., Rydning J. (2018, November). The Digitization of the World: From Edge to Core // IDC White Paper. Available at: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf> (accessed 09.03.2022).

³ Cascio J. (2020). Facing the Age of Chaos // Medium. Available at: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (accessed 01.03.2022).

⁴ Gartner (2016). Building the Digital Platform: Insights From the 2016 Gartner CIO Agenda Report. Available at: https://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/cio_agenda_insights_2016.pdf (accessed 20.02.2022).

таковых, что сопровождается переходом от реактивного подхода управления к проактивному, где ключевым ресурсом организации выступает инициатива и интеллектуальный потенциал ее работников.

Пример проактивного подхода в управлении отражен в одной из моделей концепции организационных изменений М. Бира и Н. Нориа «Теории О и Е» [Beer, Nohria, 2000].

В «Теории Е» организации и их руководители опираются на «жесткие методы» управления: бизнес-планирование, управление по целям, высокую регламентность и нормативность. Проведение изменений при данном подходе реализуется посредством авторитарных решений (директивно) или «сверху-вниз» по организационной иерархии, поэтому такие организации называют организациями каскадного типа.

В отличие от первого подхода «Теория О» базируется на «мягких методах» управления, осуществляемых за счет организационных возможностей и мер по стимулированию их реализации, мотивации на развитие. Парадигма О получила широкое распространение в сетевых организациях с высокой степенью децентрализации и делегирования полномочий, где изменения предлагаются и реализуются инициативно или «снизу-вверх».

При этом авторы концепции отмечают наибольшую эффективность реализации смешанного подхода – комбинирования «жестких» и «мягких» методов. Данную гипотезу подтверждает и исследование, проведенное Г.В. Широковой на трех предприятиях малого и среднего бизнеса г. Санкт-Петербурга в 2002–2003 гг. [Широкова, 2003]. Спустя более чем 15 лет, по данным информационного портала «Сбис»⁵ на 2021 г., фактически функционирует лишь одна организация, выбравшая для себя именно смешанную модель изменений (предприятие, применявшее «жесткие» методы, ликвидировано по состоянию на 2018 г.).

Однако выбор конкретной модели изменений, ее успех зависит не столько от принятой стратегии в организации, сколько от состояния ее внутренней среды, выраженной в корпоративной культуре или уровне организационного развития.

Авторы теории «Спиральной динамики» Д. Бэк и К. Кован (автор общей концепции – К. Грейвз) рассматривают особенности текущего состояния и возможные направления развития организации с позиции уровня ее корпоративной культуры – системы корпоративных ценностей и установок на условной циклической цветовой спирали [Beck, Cowan, 2005; Розин, 2018].

По мере продвижения по спирали или в ходе «раскачивания маятника» от уровня к уровню происходит повышение инновационного потенциала организации: от задачи выживания в «бежевой» культуре и до созидательного синтеза в «бирюзовой». А само движение сопровождается повышением организационной свободы и творческой самостоятельности персонала, сокращением как дистанции, так и содержательного значения полномочий руководителя:

- от традиций и патернализма «фиолетового» руководителя-отца к единоначалию и силе «красного» руководителя-полковника;
- от надежности «синего» руководителя-контролера к амбициозности «оранжевого» руководителя – вдохновителя и координатора;
- от открытости «зеленого» руководителя-модератора вплоть до полного равенства и отсутствия руководства как такового в «бирюзовой» парадигме (координирующая функция осуществляется в форме фасилитации).

Действительно, сама антропология организационного развития такова, что по мере своего совершенствования, именно персонал организации становится ее основным идейным генератором и созидательным ядром, а само значение человеческого капитала все больше возрастает. Это подтверждается и тем, что согласно статистике в XXI в. более 60 % идей из всей массы инновационных предложений в зарубежных компаниях поступает именно от ее сотрудников (Pohle, Chapman, 2006).

Примечательно, что практик производственного менеджмента, профессор Мичиганского университета и популяризатор концепции «Бережливого производства» (англ. Lean manufacturing) Дж. Лайкер выделил нереализованный творческий (интеллектуальный) потенциал работников в качестве отдельного вида потенциальных потерь в организации⁶.

⁵ СБИС (2022). Реквизиты, владельцы, финансовое состояние, стоимость бизнеса и другие самые актуальные сведения о всех компаниях в России. Режим доступа: <https://sbis.ru/contragents> (дата обращения: 20.02.2022).

⁶ RZD-expo. Рационализаторская деятельность и «Бережливое производство» в ОАО «РЖД». Режим доступа: <http://www.rzd-expo.ru/innovation.pdf> (дата обращения: 15.03.2021).

Таким образом, для полноценной реализации инновационного потенциала работников необходима не только общая трансформация бизнес-модели, но и формирование новаторской организационной культуры, выстраивание системы управления инновационным процессом.

При выстраивании управления инновационным процессом особое внимание следует уделять вопросам коммуникаций, повышения информированности всех работников относительно содержания и ценности новаторской деятельности, включая освещение механизмов разработки улучшений и принятых критериев их оценки для принятия решений о реализации существующих мер по стимулированию персонала. Большое влияние оказывает наличие возможностей по обучению и развитию компетенций в данном направлении.

Особенно актуальной задача развития новаторской деятельности становится в кризисные периоды, когда реализация внутренних организационных возможностей и резервов роста становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности как отдельных предприятий, так и всей национальной экономики [Афанасьев, Воронцов, 2018].

В масштабах предприятия новаторская деятельность тесно связана с реализацией так называемой рационализаторской деятельности, то есть деятельности по разработке и внедрению новаторских предложений или нововведений, что на микроуровне является источником формирования интеллектуального капитала организации, а на макроуровне – безусловным двигателем общественного научно-технического прогресса в производственных системах и целых отраслях [Абрамов и др., 2019].

К тому же новаторская деятельность способствует удовлетворению потребности работников в самовыражении и самореализации, что является важным фактором повышения вовлеченности работников, создания гармоничных условий труда и благоприятной почвы профессионального и личностного роста. В свою очередь, за счет формирования личностной осознанности происходит формирование культуры персональной ответственности и эффективности. Исследователями отмечается, что обеспечение сотрудников возможностью подачи предложений по улучшению своей деятельности является само по себе управленческим инструментом снижения и профилактики конфликтов на рабочих местах [Иванова, 2014].

В общенаучном трактовании новаторская или рационализаторская деятельность представляет собой «разработку новых технических решений, направленных на совершенствование деятельности предприятий и организаций, повышения ее эффективности» [Osipova, Petrov, 2020].

В зарубежной практике рационализаторская деятельность больше призвана стимулировать творческие усилия работников по усовершенствованию уже известных технических решений, осуществлению модернизации действующего оборудования и его приспособлению к конкретным условиям производства и эксплуатации [Swatch, 2014], но вовсе не ограничивается этими рамками.

Успех применения данного механизма доказывают как известный советский опыт по стимулированию изобретательской и рационализаторской деятельности рабочих, так и современные достижения предприятий от внедрения японской производственной философии непрерывных улучшений «Кайдзен», в свою очередь базирующейся на принципах стандартизации и реализации систем подачи кайдзен-предложений [Janjić et al., 2019; Verbickas, 2021].

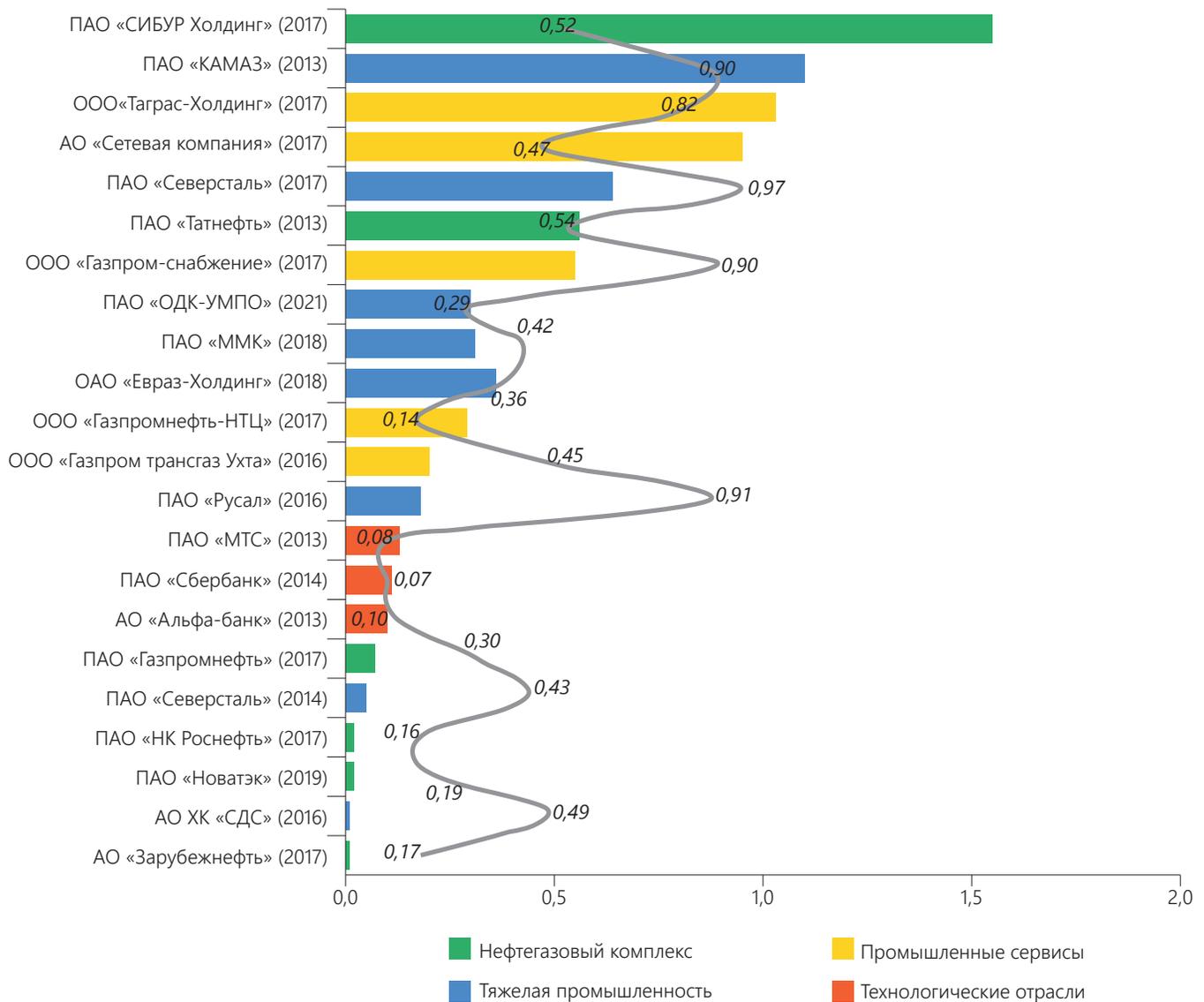
Реализация систем подачи идей, инициативных и рационализаторских предложений (далее – ИИРП) работниками является важным элементом построения высокоэффективных производственных и бизнес-систем [Ismyrilis, 2021]. При этом новые перспективы реализации таких систем связаны с современными техническими возможностями по автоматизации путем внедрения специализированного программного обеспечения, что ведет к повышению мобильности подачи и скорости рассмотрения ИИРП.

Аналогично с развитием интернет-технологий и электронных девайсов распространяется и новая форма организации коллективного взаимодействия по поиску новых решений – корпоративный краудсорсинг [Cricelli et al., 2021], что является частным примером осуществления новаторской деятельности.

Изучению особенностей функционирования и проведению оценки результативности функционирования систем подачи и обратки ИИРП в части реализации новаторской деятельности и внутреннего инновационного процесса посвящена исследовательская часть настоящей работы.

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ / METHODS

В рамках поставленного исследования из открытых источников информации в сети «Интернет» по ряду российских компаний авторами были проанализированы результаты новаторской деятельности в части функционирования систем подачи и обработки ИИРП (рис. 1).



Составлено авторами по материалам исследования / *Compiled by the authors on the materials of the study*

Рис. 1. Результаты реализации систем подачи и обработки ИИРП в 2013–2019 гг.
 Figure 1. The implementation results of the IIRP feed and analysis systems in 2013–2019

Основные требования к отбору организаций для формирования выборки:

- среднесписочная численность персонала: не менее 1 000 чел.;
- выручка: не менее 10 млрд руб./год;
- наличие открытых данных за интересующий временной период.

Базовым условием попадания в выборку стала принадлежность предприятий к одному уровню зрелости, под чем в исследовании подразумевается общность ретроспективного горизонта реализации систем подачи ИИРП. Порог уровня зрелости был принят за 5 лет (но не более 10 лет). При этом в выборку не попали организации, в которых отсутствовали утвержденные организационно-распорядительные документы в предметной области или сам механизм подачи и рассмотрения ИИРП не позиционировался в качестве системы.

Размер выборки составил 22 организации, а горизонт исследования: 2013–2019 гг.

В ходе анализа для сравнения результатов новаторской деятельности проходил расчет двух показателей:

- показатель инновационной активности персонала: количество поданных за год ИИРП в расчете на одного штатного работника организации, ед./чел. / год;

– показатель качества ИИРП: отношение количества реализованных за год ИИРП к количеству поданных за тот же период ИИРП, долл./ед.

При наличии данных также считался средний годовой экономический эффект от реализации одного ИИРП. Для последующей систематизации и классификации были проанализированы основные аспекты новаторской деятельности: направления подачи ИИРП, включая основные типы эффектов от их реализации.

РЕЗУЛЬТАТЫ / RESULTS

Отобранные для проведения анализа организации по своей отраслевой специфике и области специализации были разделены на четыре группы: нефтегазовый комплекс (добыча и переработка), тяжелая промышленность (металлургия, машиностроение), промышленные услуги и технологические отрасли (банки).

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что наибольшую новаторскую активность проявляют организации из группы «тяжелая промышленность» и «промышленные сервисы». Вероятно, это является следствием советского прошлого большинства из представленных в данных группах предприятий, когда рационализаторская деятельность являлась неотъемлемой частью профессионального позиционирования и важным элементом философии труда. Близки к ним по средним количественным показателям и предприятия группы «нефтегазовый комплекс».

Наоборот, современные и конкурентные компании из группы «технологические отрасли» демонстрируют активность персонала на 75,8 % ниже, чем в среднем по выборке. Этот результат интересен еще и тем, что во всех организациях данной группы были реализованы автоматизированные системы подачи ИИРП, что, наоборот, должно было стать фактором интенсификации активности работников. Аналогично числу поданных доля реализованных ИИРП в группе «технологические отрасли» также самая низкая – всего около 8,2 % (средняя доля по остальным группам – 49,6 %).

Средний экономический эффект от реализации одной ИИРП по выборке составляет от 22 тыс. руб. до 83,5 млн руб. При этом не была установлена надежная статистическая зависимость величины среднего эффекта ни от непосредственного количества поданных, ни от доли реализованных ИИРП.

Однако средний экономический эффект на 41 % был выше именно в группе «технологические отрасли», что может свидетельствовать о влиянии сферы деятельности и уровня корпоративной культуры на экономический результат от новаторской деятельности.

Что касается целеполагания реализации новаторской деятельности, то в основном декларируются следующие задачи: повышение эффективности основной деятельности, снижение объема использования ресурсов, материалов и сырья, времени процессов и операций, а также повышение производительности труда. Для групп «нефтегазовый комплекс» и «тяжелая промышленность» характерной задачей является устранение потерь, что связывается авторами с активной реализацией на данных предприятиях концепции «Бережливого производства».

Таким образом, обобщив существующие подходы к целеполаганию, можно выделить пять основных направлений новаторской деятельности, несущих экономические выгоды:

- увеличение объема производимой продукции, оказываемых работ и услуг;
- сокращение фактических трудозатрат персонала;
- сокращение времени реализации процессов и операций;
- сокращение потерь и снижение материально-технических затрат;
- энергосбережение и повышение энергоэффективности.

Большое значение для развития имеют также и области качественных изменений, оказывающих мультипликативный эффект:

- повышение безопасности труда и снижение рисков профессиональной деятельности;
- обеспечение надежной эксплуатации и безотказности технических систем;
- улучшение технического состояния и эффективное обслуживание оборудования;
- обеспечение высокого качества продукции и услуг, в том числе уровня клиентского сервиса;
- улучшение условий труда и формирование продуктивной рабочей среды;
- организация обмена профессиональным опытом, обучение и развитие персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / CONCLUSION

Вопрос повышения конкурентоспособности и адаптации организаций к условиям ускоренного развития научно-технического прогресса и цифровизации с учетом особенностей постпандемийного ВУНИ-мира требует реализации современных бизнес-моделей.

Такие модели обладают свойством бимодальности, несмотря на выраженный технократический характер, опираются на кадровый потенциал организации. Именно инициативность и интеллектуальные ресурсы работников, их внутренняя мотивация способны обеспечить проактивность бизнеса и высокую скорость реагирования, адаптации к нестабильным условиям внешней среды.

Бизнес становится более человекоцентричным, что требует трансформации принятых подходов к управлению, реализации мягких методов в противовес централизованному планированию и авторитарному стилю управления. Это достигается посредством перехода от так называемых каскадных организационных моделей к сетевым.

Обеспечение участия широкого круга работников в проведении изменений по улучшению как с целью раскрытия их потенциала и творческих способностей, так и для повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса невозможно без целенаправленного формирования систем управления инновационным процессом организации. Распространенной формой реализации внутреннего инновационного процесса является новаторская или рационализаторская деятельность работников. Данная форма доказала свою эффективность в российской и зарубежной практике и базируется на выстраивании и сопровождении процесса подачи и рассмотрения идей, инициативных и рационализаторских предложений работников.

При этом результативность реализации новаторской деятельности зависит как от отраслевой специфики, в том числе сложившейся исторически, но в большой степени детерминирована текущим состоянием и уровнем развития корпоративной культуры.

Что касается целеполагания в инновационном процессе, то большое значение уделяется определению конкретных направлений (задач) реализации новаторской деятельности, при этом несущих не только экономические, но и качественные эффекты.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Абрамов С.М., Акулов С.А., Андреева Е.В. (2019). Рационализаторская и изобретательская деятельность персонала как фактор устойчивой конкурентоспособности организации // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. № 4. С. 92–106.
- Афанасьев В.Я., Воронцов Н.В. (2018). Повышение производительности труда и электросетевой комплекс России: направления изменений и скрытые резервы // Менеджмент в России и за рубежом. № 4. С. 36–42.
- Иванова Е.А. (2014). Управление изменениями: Учебное пособие. М.: МГУПС (МИИТ). 167 с.
- Розин М.В. (2018). Путешествие по спирали 2.0 // HRTimes. № 33. С. 5–19. Режим доступа: https://www.ecopsy.ru/upload/medialibrary/204/Spiralnaya_dinamika_2.0.pdf (дата обращения: 17.04.2022).
- Широкова Г.В. (2003). Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. № 3. С. 76–95.
- Beck D.E. and Cowan C.C. (2005). *Spiral Dynamics. Mastering Values, Leadership, and Change*. Wiley-Blackwell. 352 p.
- Beer M. and Nohria N. (2000). *Cracking the Code of Change* // Harvard Business Review. V. 3 (78). Pp. 133–141.
- Cricelli L., Grimaldi M. and Vermicelli S. (2021). Crowdsourcing and open innovation: a systematic literature review, an integrated framework and a research agenda // Review of Managerial Science. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00482-9>
- Ismyrlis V. (2021). *Lean and Kaizen: The Past and the Future of the Methodologies*. Lean Manufacturing. London: IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.96169>
- Janjić V., Bogičević J. and Krstić B. (2019). Kaizen as a global business philosophy for continuous improvement of business performance // Ekonomika. V. 65, no. 2. Pp. 13–25. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1902013j>
- Osipova M., Petrov D. (2020). Continuous Improvement Culture is a Key to a Company's Development and Success // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/613/1/012098>
- Pohle G., Chapman M. (2006). IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters // Strategy & Leadership. V. 34, no. 5. Pp. 34–40 <https://doi.org/10.1108/10878570610701531>

Swath B. (2015). The impact of employee suggestions systems on work place conflict: ice-breaker in the need of hour // *BEST: Journal of Management, Information Technology and Engineering (BEST: JMITE)*. V. 1 (1). Pp. 67–72.

Verbickas D. (2021). Research on Kaizen implementation in industrial companies // *Mokslas – Lietuvos Ateitis, Science – Future of Lithuania*. V. 13. <https://doi.org/10.3846/mla.2021.14340>

REFERENCES

Abramov S.M., Akulov S.A. and Andreeva E.V. (2019), “Rationalization and inventive activity of personnel as a factor of sustainable competitiveness of the organization”, *ETAP: economic theory, analysis, practice*, no. 4, pp. 92–106. (In Russian).

Afanasyev V.Y. and Vorontsov N.V. (2018), Increasing Labor Productivity and the Russian Electric Grid Complex: Directions for Change and Open Reserves, *Management in Russia and abroad*, no. 4, pp. 36–42. (In Russian).

Beck D.E., Cowan C.C. (2005), *Spiral Dynamics. Mastering Values, Leadership, and Change*, Wiley-Blackwell.

Beer M., Nohria N. (2000), *Cracking the Code of Change*, Harvard Business Review, vol. 3 (78). pp. 133–141.

Cricelli L., Grimaldi M. and Vermicelli S. (2021), “Crowdsourcing and open innovation: a systematic literature review, an integrated framework and a research agenda”, *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00482-9>

Ismyrilis V. (2021), “Lean and Kaizen: The Past and the Future of the Methodologies”, *Lean Manufacturing, IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.96169>

Ivanova E.A. (2014), *Change management*, MGUPS (MIIT), Moscow, Russia. (In Russian).

Janjić V., Bogičević J. and Krstić B. (2019), “Kaizen as a global business philosophy for continuous improvement of business performance”, *Ekonomika*. vol. 65, no. 2, pp. 13–25. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1902013j>

Osipova M., Petrov D. (2020), “Continuous Improvement Culture is a Key to a Company’s Development and Success”, *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/613/1/012098>

Pohle G., Chapman M. (2006), “IBM’s global CEO report 2006: Business model innovation matters”, *Strategy & Leadership*, vol. 34, no. 5, pp. 34–40. <https://doi.org/10.1108/10878570610701531>

Rozin M. (2018), “The Spiral Journey 2.0”, *HRTimes*, no. 33, pp. 5–19. Available at: https://www.ecopsy.ru/upload/medialibrary/204/Spiralnaya_dinamika_2.0.pdf (accessed 15.03.2022).

Shirokova G.V. (2003), The Approaches to organizational change in Russian companies // *Bulletin of St. Petersburg University. Management*, no 3, pp.76-95.

Swath B. (2015), “The impact of employee suggestions systems on work place conflict: ice-breaker in the need of hour, *BEST: Journal of Management, Information Technology and Engineering (BEST: JMITE)*, vol. 1 (1), pp. 67–72.

Verbickas D. (2021), “Research on Kaizen implementation in industrial companies”, *Mokslas – Lietuvos Ateitis, Science – Future of Lithuania*, vol.13. <https://doi.org/10.3846/mla.2021.14340>