

# ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ JUST IN TIME В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Получено: 04.03.2021    Статья доработана после рецензирования: 29.03.2021    Принято: 02.04.2021

УДК 005.3    JEL G30    DOI 10.26425/2658-3445-2021-4-1-85-94

## Мелкозерова Диана Олеговна

Студент, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург, Российская Федерация  
e-mail: [diana.mattarr@gmail.com](mailto:diana.mattarr@gmail.com)

## Рудь Надежда Юрьевна

Студент, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург, Российская Федерация  
e-mail: [nadya.rud.2016@yandex.ru](mailto:nadya.rud.2016@yandex.ru)

## АННОТАЦИЯ

Одним из факторов, обеспечивающих компании успех на рынке, является выбранная должным образом система управления. Данная статья представляет собой исследование опыта и перспектив внедрения just in time и смежных современных методологий управления российскими компаниями в условиях кризисной обстановки, вызванной пандемией COVID-19 и ее последствиями. Выдвинуто предположение о наличии взаимосвязи между использованием упомянутых методик и благоприятным социально-психологическим климатом в коллективе. Приведен теоретический материал и опыт компаний, относящихся к различным отраслям экономики. Описаны выводы по итогам наблюдения за офисом акционерного общества «Точка», успешно применяющим just in time, scrum, agile, холакратию и lean-мышление. Описано состояние компании в условиях перехода на удаленную работу в связи с пандемией COVID-19.

На основании мнений сотрудников, полученных в ходе наблюдения и беседы, авторы статьи предполагают, что использование современных элементов философии управления позволяет акционерному обществу поддерживать оптимальное состояние социально-психологического климата, привлекая сотрудников, обеспечивая высокую производительность и вовлеченность. Так, введение системы и методов just in time в современных российских реалиях вполне осуществимо, однако потребует значительных усилий, финансовых вложений, качественной работы по отбору персонала.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Система управления, методология управления, затраты, канбан, just in time, scrum, agile, холакратия, lean-мышление, социально-психологический климат

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Мелкозерова Д.О., Рудь Н.Ю. Особенности применения инструментов just in time в современной российской экономике// E-Management. 2021. Т. 4, № 1. С. 85–94.



# FEATURES OF THE USE OF “JUST IN TIME” TOOLS IN THE MODERN RUSSIAN ECONOMY

Received: 04.03.2021    Revised: 29.03.2021    Accepted: 02.04.2021

JEL G30

## **Diana O. Melkozerova**

Student, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
e-mail: [diana.mattarr@gmail.com](mailto:diana.mattarr@gmail.com)

## **Nadezhda Yu. Rud**

Student, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
e-mail: [nadya.rud.2016@yandex.ru](mailto:nadya.rud.2016@yandex.ru)

## ABSTRACT

One of the factors that ensure the company's success in the market is a properly selected management system. This article is a study of the experience and prospects of implementing “just in time” and related modern management methodologies for Russian companies in a crisis situation caused by the COVID-19 pandemic and its consequences. The authors suppose that there is a relationship between the use of these methods and a favorable socio-psychological climate in the team. The paper presents the theoretical material and experience of companies belonging to various sectors of the economy. The study describes the conclusions based on the results of observation of the office of the joint-stock company “Tochka”, which successfully applies “just in time”, scrum, agile, holacracy and lean thinking. The article describes the state of the company in the conditions of transition to remote work in connection with the COVID-19 pandemic.

Based on the opinion of the employees obtained during the observation and conversation, the authors of the article suggest that the use of modern elements of the management philosophy allows the joint-stock company to maintain an optimal state of the socio-psychological climate, attracting employees, ensuring high productivity and engagement. Thus, the introduction of the just in time system and methods in modern Russian realities is quite feasible, but it will require significant efforts, financial investments, high-quality work on personnel selection.

## KEYWORDS

Management system, management methodology, costs, kanban, just in time, scrum, agile, holacracy, lean thinking, socio-psychological climate

## FOR CITATION

Melkozerova D.O., Rud N.Yu. (2021) Features of the use of “just in time” tools in the modern Russian economy. *E-Management*, vol. 4, no. 1, pp. 85–94. DOI 10.26425/2658-3445-2021-4-1-85-94



## ВВЕДЕНИЕ

Рынку свойственно наличие конкуренции, и для того чтобы выстоять под ее давлением, фирме необходимо вести оперативное управление предприятием. Одним из факторов, на которые обращают внимание управленцы и другие пользователи финансовой отчетности, является оборачиваемость оборотного капитала, в частности запасов готовой продукции и материалов. Каждому предприятию независимо от его масштаба необходимо проявлять гибкость и быстро реагировать на изменения рынка, а значит, выявлять, корректировать, контролировать уровень оптимальной оснащенности предприятия запасами. Система управления производством, позволяющая удовлетворить вышеуказанные нужды предприятий, называется just in time (далее – JIT), в переводе на русский язык – «точно в срок». Суть данного метода заключается в производстве необходимых элементов без брака в требуемый срок, с нулевыми запасами на каждом этапе производства. К этому стремится каждая организация, в любой отрасли экономики, этим и обусловлена актуальность выбранной темы работы.

Также стоит отметить, что трансформация системы управления «точно в срок» и сопутствующих ей методик управления проектами существенным образом сказываются на социально-психологическом климате. С точки зрения авторов статьи, внедрение данных методик положительно влияет на климат внутри компании, а значит и на производительность труда, доходы. Сегодня практически невозможно представить человека, который не пользуется мобильным телефоном и не зарегистрирован в социальной сети. Несмотря на иллюзию реальности виртуального общения, по мнению психологов, цифровизация сделала отдельного человека менее зависимым от окружающих. У нас все меньше необходимости налаживать общение с людьми в офлайн-формате, а потому приобретает ключевую роль управление социально-психологическим климатом (далее – СПК). О роли СПК на предприятии свидетельствуют результаты Хоторнского эксперимента, ставшие базой теории человеческих отношений Э. Мэйо. В рамках исследования в группе сборщиц реле изучалось влияние рабочей обстановки, физических условий, управленческих и социальных отношений на объем выработки, и эксперимент показал, что взаимосвязь между этими переменными и выработкой определенно присутствует. Особенно остро вопрос СПК проявил себя в период пандемии COVID-19, ведь большая часть фирм перешла в режим удаленной работы. Многие российские компании ранее не сталкивались с необходимостью контролировать, стимулировать работу подчиненных, находясь с ними на связи виртуально. Это выявило ряд непредвиденных недостатков не только с точки зрения мобильности управленческой системы, но и в вопросе управления СПК на предприятии [Слукин и др., 2020].

Проблема заключается в том, насколько осуществимо применение JIT и сопутствующих методик в условиях современной экономики Российской Федерации, тем более в рамках сложившейся в 2020 г. кризисной обстановки. Целью исследования является оценка опыта внедрения JIT на российских предприятиях, в частности, в банке для предпринимателей «Точка», и демонстрация взаимосвязи между использованием данных инструментов и СПК [Слукин, 2019].

Для того чтобы достичь цели исследования, необходимо решить следующие задачи: отобрать и изучить литературу, касающуюся истории системы JIT, ее сути, компонентов, и практического опыта применения на предприятиях. Найти примеры применения JIT в крупных Российских компаниях, работающих в разных сферах, рассмотреть, как они внедряли систему и какой эффект дает на примере банка «Точка»; проанализировать полученные данные и сделать вывод по поставленной проблеме.

Для выполнения поставленных задач были использованы такие методы, как: анализ изученных методических материалов, учебных пособий и статей, сравнение подходов разных авторов к истории формирования основных компонентов системы, синтез собранной информации о JIT из разных источников, имеющих отношение к логистике, менеджменту, управленческому и бухгалтерскому учету, и наблюдение. Таким образом, объектом исследования стали сведения об опыте использования системы «точно в срок» для целей управленческого учета, а предметом – современный опыт ее применения в управленческом учете организаций в условиях конкурентной рыночной экономики Российской Федерации на примере банка «Точка».

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Теоретической основой для изучения имеющихся сведений по проблеме стали учебные пособия отечественных авторов, например, работа В.Э. Керимова «Бухгалтерский управленческий учет» [2019], а также статьи, к примеру, публикация авторов Т.А. Мугак и И.А. Терехина [2014] о применении концепции JIT

на отечественных предприятиях. Кроме того, была изучена и иностранная литература: прежде всего «Канбан: краткое руководство» Д.Дж. Андерсона и Э. Кармайкла [2016].

Понятие «точно в срок» приводят в учебных пособиях по логистике, менеджменту, управленческому учету и часто используют в связи с такими терминами, как «вытягивающее» или «тянущее» производство, «бережливое производство», «канбан-система». Рассмотрим, какие отношения связывают эти понятия, объединяя их в семантическую цепь, и как это касается управленческого учета.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

В операционном менеджменте принято выделять такие направления в управлении операционными запасами, как толкающие системы, тянущие или вытягивающие, система расшивки узких мест и система пополнения запасов. Суть пополнения запасов кроется в названии – его задача обеспечить бесперебойное функционирование производства путем пополнения запасов в каждой точке движения продукта на входе и выходе до возникновения потребности в них. Система расшивки узких мест предполагает создание дополнительных производственных мощностей на тех этапах, где производительность, эффективность и скорость работ ограничена объективными факторами. Толкающие системы осуществляют планирование на основе спроса потребителей. И, наконец, тянущие системы не производят ничего, пока в этом нет необходимости. Именно к разряду таких систем относится ЛТ. Запасы минимизируются, что дает возможность быстро реагировать на спрос, запускать производство по мере необходимости и максимально его упрощать, оптимизировать без ущерба для качества продукции. Концепция «Бережливое производство» ориентирована на максимальную эффективность использования всех активов предприятия, сокращение количества отходов и расходов, а значит, принципы ЛТ являются частью этой философии [Жеримов, 2019].

Итак, ЛТ – вытягивающая система бережливого управления производством, в основе которой лежит сокращение запасов на каждом этапе изготовления продукции, осуществления услуги, и минимальный размер обрабатываемых партий.

Следующий термин, который часто употребляют в связи с ЛТ, – «канбан». По сути он является практическим воплощением системы «точно в срок», разработанным и реализованным японской компанией «Тойота». Задача канбан-метода, как и ЛТ, – максимальное сокращение видов деятельности, не приносящих доход. В частности, серия должна иметь минимальный возможный объем и стремиться к единице, а своевременность поставки должна стать абсолютной. При этом важно отметить, что качество продукции должно оставаться высоким. Нужно иметь возможность запустить производство в любое необходимое время.

Прежде всего, данная система требует наличия надежного менеджмента – без слаженной работы коллектива под руководством управленца система развалится или усложнит работу. Далее необходима отлаженная система планирования, ведь любой непредвиденный сбой производства собьет всю производственную цепочку. При введении систем ЛТ следует изучить не только японский, но и европейский, американский опыт и применять его с учетом ряда особенностей. В японском менеджменте понятие чувства долга перед коллективом приравнивается к чувству стыда [Слукин и др., 2019].

Внедрению описанных инструментов способствует цифровизация. Ранее на производстве «Тойота» использовали канбан-доски и канбан-карты. Канбан-карта – ключевой элемент метода, карта, которая прикрепляется к задаче или продукту в зависимости от характера производства, и отражает сведения о нем. Доска помогает распределять карты по различным критериям. Создается наглядная картина работ, находящихся в процессе выполнения. Электронные системы могут быть интегрированы в системы планирования организационных ресурсов (англ. enterprise resource planning, ERP), что позволяет в режиме реального времени сигнализировать о спросе по всей цепочке поставок и улучшает видимость. Существует множество программ для электронного ведения канбан-досок, где каждый сотрудник может написать в чате о степени готовности своего этапа производства, внести эти сведения на общую доску, проследить движение по производственной цепочке и в зависимости от этого скорректировать свою работу. Все задачи отсортированы по приоритетности выполнения, указан исполнитель и крайний срок готовности. Один из наиболее часто используемых инструментов, где внедрена система «канбан», – сервис Битрикс 24, позволяющий настроить автоматическую загрузку данных из формы сайта компании, мессенджеров, 1С, чтобы не потерять сведения о клиентах, заявках и заказах. Электронный канбан отличается от традиционного использованием технологии замены традиционных элементов, таких как карты канбана, штрих-кодами и электронными сообщениями.

Электронная система канбан маркирует инвентарь штрих-кодами, которые работники просматривают на различных этапах процесса производства, чтобы просигнализировать использование. Сканирование ретранслирует сообщения во внутренние или внешние магазины для обеспечения пополнения запасов продуктов, используя сеть «Интернет» в качестве способа маршрутизации сообщений и средства, позволяющего в режиме реального времени просматривать запасы через портал по всей цепочке поставок.

Философия канбан и доски задач используются в гибком управлении проектами для координации задач в проектных командах, прежде всего, для разработки программного обеспечения. В такой современной версии смешиваются принципы agile-методологий и lean-мышления, есть сходства и со scrum-методом. Возникает вопрос, что будет в случае, если одному исполнителю передано слишком много задач, он не успеет их выполнять и тормозит весь процесс. На этот случай должны быть предусмотрены, утверждены и по мере надобности скорректированы WIP-лимиты – лимиты работы в процессе (от англ. work in process). В случае, когда речь идет не о штучном производстве, это максимально возможное количество задач, приходящихся на одного сотрудника. Если ограничить количество взятых в работу задач, не представляется возможным, можно работать по принципу FIFO (от англ. first in, first out – «первым пришел – первым ушел»). Главное, о чем стоит помнить, – в процесс должны быть вовлечены все работники и должна быть использована только одна платформа для ведения доски. Если кто-то из работников или управленческого персонала пренебрегает внесением записей на доску или глобальные задачи выносятся на отдельную доску – в системе появляется сбой. Также не следует писать на общей доске громоздкие описания задач: это портит ее внешний вид, а преимущество доски в ее простоте, понятности, емкости и своевременности, быстроте пополнения информации в ней<sup>1</sup>.

Сотрудники рабочей ячейки ЛТ должны быть универсальны в рамках разумного, чтобы обеспечивать бесперебойность производственного процесса. Если речь идет о работе на оборудовании, то работники обучаются эксплуатации всего оборудования, установленного в этой ячейке, и проводят его текущее профилактическое техническое обслуживание. Производственный процесс должен быть сгруппирован по линиям продукции, а не по функциям, чтобы исключить перемещение запасов между рабочими площадками и ускорить его течение. Необходимы прочные связи с поставщиками и подрядчиками. Должна быть налажена расчетно-платежная дисциплина, поставщики и подрядчики должны выбираться очень тщательно. Для проверенных поставщиков принимаются долгосрочные обязательства, которые гарантируют поставщику непрерывный спрос и позволяют ему планировать поставки согласно производственным графикам заказчиков [Андерсон, Кармайкл, 2016].

На любом предприятии порой возникают ситуации, когда работу нужно выполнить срочно и она может быть не занесена на доску. От этого страдает прозрачность процесса и прогнозируемость временных затрат на него. А если проект командный, то один работник, занимающийся решением срочных вопросов и не выполнивший задачи с доски, может снизить темпы работы всей команды. Нейтрализовать этот фактор возможно, выделив внештатные ситуации в отдельную статью обязанностей и обязав каждого сотрудника делать по одной задаче из этого списка в единицу времени либо определив специального сотрудника, который будет заниматься решением таких вопросов [Книберг, Скарин, 2010].

## ОПЫТ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Специалисты ПАО «КАМАЗ» разработали и внедрили инструмент автоматического управления заявками от склада центра закупок на конвейеры, который создает заявки своевременно в фоновом режиме без участия логистического центра, за счет этого ошибки вызванные человеческим фактором сводятся к минимуму. Была внедрена система сменных кузовов, при помощи которой внутренняя транспортировка в компании ускорилась в 5–6 раз. Рабочая группа проекта сделала подсчеты эффекта от проделанной работы по поставке глушителя-нейтрализатора. Значительно снизилось незавершенное производство, выровнялся темп работы на участке, стала безопаснее зона размещения комплектующих, сократилась ее площадь<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ewel J. (2017). Kanban for agile marketing // Agile marketing. Режим доступа: <https://agilemarketing.net/kanban-agile-marketing/> (дата обращения: 01.03.2021).

<sup>2</sup> Белоножжина Т. (2017). Глушитель по расписанию: just in time на КАМАЗЕ // Управление производством. 9 июня. Режим доступа: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/jit/kamaz-jit.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/jit/kamaz-jit.html) (дата обращения: 01.03.2021).

Еще одно предприятие, удачно внедрившее систему «точно в срок», – ООО «Транснефть-Пресскомполит». На нем специалисты участка сборки стеклопластиковых конструкций изготавливают кабельные лотки электротехнического назначения и элементы для строительных конструкций. Полимерные профили из стекловолокна размечают, сверлят и устанавливают на них крепежи. Эти изделия покупатель самостоятельно формирует в конструкции необходимой конфигурации. Норма производительности на одного рабочего составляет 30 кг в час, а фактическая производительность составляла только 14. Устранение проблем с отсутствием необходимого оснащения, долгосрочным планированием, и несвоевременностью поставок полуфабрикатов со склада позволило решить эту проблему. Заявки на сырье стали отправлять оперативно, за счет чего к моменту начала работы сборочного цеха необходимые материалы были уже подготовлены в специально созданной буферной зоне. Проблема с оснасткой была решена путем изготовления «шаблонов», по которым можно сверлить заготовки без предварительной разметки, кроме того, эти приспособления разместили на удобных стендах с обозначениями, что упростило их поиск и подбор. Таким образом, был оптимизирован процесс производства, исключены те виды деятельности, которые не создают добавленной стоимости продукту. Помимо прочего, была проведена аттестация персонала, рабочие повысили квалификацию, смогли самостоятельно обслуживать свои рабочие места<sup>3</sup>.

Данная методика используется не только в производственных компаниях. В сфере доставки концепцию «точно в срок» реализовала компания «ТрансЛогистик-Москва». В ней используется комплекс программного обеспечения, с помощью которого можно рассчитать маршрут, указав необходимые склады компании, просмотреть его, увидеть расстояния между пунктами и различные присвоенные им параметры, а также провести экономическую оценку стоимости маршрута, построить временной график передвижения [Мугак, Терехин, 2014].

В ресторане «Додо Пицца» покупатель может оформить и оплатить заказ самостоятельно при помощи мобильного приложения, далее информация о заказе поступает в ближайшую пиццерию, повар начинает готовить. Соответственно, отсутствует остаток нераспроданной пиццы на конец дня, пицца готовится непосредственно для клиента. За счет этого сокращаются размеры партий, снижаются затраты на нереализованную продукцию и ее хранение, утилизацию, снижается нагрузка на поваров и сборщиков заказа. Для доставки еды такие компании часто используют сторонние сервисы, что также способствует оптимизации затрат.

Как может использовать ИТ компания, которая ничего материального не производит? Для таких компаний самый ценный ресурс – время работы сотрудников. Принцип работы компании Vadoo, основан на большом количестве обрабатываемых данных пользователей. Инженеры-разработчики компании создают программные коды, способные создавать при необходимости новые простые коды, не являющиеся частью изначальной программы для решения локальных сиюминутных задач без человеческого вмешательства. Они сокращают время работы основного персонала, а значит, и вероятность ошибки, брака в продукте, обусловленных человеческим фактором.

Теперь покажем влияние внедрения «точно в срок» и смежных методологий на СПК в банке «Точка». СПК – не просто сумма мнений представителей группы, но скорее интегрированный показатель, на формирование которого оказывает влияние совокупность факторов микро- и макросреды, внутренних и внешних условий [Фрокол, 2019].

Для благоприятного СПК характерны бодрость, общий оптимизм внутри группы, положительные эмоции, получаемые сотрудниками в процессе доброжелательного взаимодействия как между собой, так и со своим лидером. Возможно наличие здоровой конкуренции. Желание соответствовать профессионализму, уровню квалификации в группе, оставаться в ее составе, стимулирует сотрудников увеличивать спектр своих навыков, брать на себя ответственность, вносить вклад в общую деятельность и получать таким образом признание и еще большее уважение коллег.

АО «Точка» – это банк для предпринимателей, который работает только с малым и средним бизнесом. Миссия компании – менять мир и делать его удобным для бизнеса. Свою главную цель компания формулирует так: «создавать качественный сервис, вызывающий уважение и преданность предпринимателей на долгие годы». Также на сайте компании указано, что их задача – создать банк без бюрократии, офисов,

<sup>3</sup> Федорова Е. (2020). По принципу Just in Time, или как поднять производительность труда в 1,5 раза // Управление производством. 28 февраля. Режим доступа: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/jit/po-printsipu-just-in-time.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/jit/po-printsipu-just-in-time.html) (дата обращения: 01.03.2021).

очередей. Основной вид деятельности – обработка данных, предоставление услуг по размещению информации; также указаны 34 дополнительных вида.

Организация системы управления в банке «Точка» построена на совокупности современных методологий. Так, они используют канбан-доски; одними из первых в России адаптировали под свои потребности и внедрили scrum-методологию гибкой разработки проектов Agile, Kaizen, OKR и холакратию – новую модель управления, состоящую из практик самоорганизации компании без начальников, отделов и должностных инструкций. В целом все эти методики объединены схожими философскими принципами, воплощаемыми в «Точке» на практике: это горизонтальная структура, для которой характерно отсутствие строгих регламентов, дресс-кода, инструкций и бюрократии, но при этом ответственность персонифицирована, важен вклад каждого работника, поощряются инициативность, желание избавиться от бесхозных процессов, исключить лишнее, исправить несоответствия, говорить правду. Мария Зотова, менеджер по работе с клиентами в АО «Точка», высказывается о работе в банке следующим образом: «Здорово, когда ты можешь самостоятельно улучшить процесс работы изнутри, в то время как в других местах заставляют работать по шаблонам»<sup>4</sup>.

Компания ежедневно ставит перед сотрудниками амбициозные цели и внедряет новые технологии для их достижения, поскольку «Точка» – не привычный банк для физических и юридических лиц, но финансовая технологическая компания, она имеет ряд особенностей. Прежде всего, это практическая необходимость внедрять на практике новейшие достижения научно-технического процесса. Тут фактически невозможно поставить одну долгосрочную цель, выбрать для нее одну постоянную методику планомерного движения к ней и следовать ей, постоянно на нее ссылаясь. В «Точке» с непривычной для российской экономики скоростью совершенствуются как сами цели, так и инструменты их достижения.

Итак, рассмотрим, что собой представляют упомянутые методологии и как они отражаются на управлении персоналом. Agile – это семейство методологий, разработанных для разработки программного обеспечения, сейчас они называются «гибкими», среди них уже упомянутый ранее Scrum. Принципы: люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов; работающий продукт важнее исчерпывающей документации; сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта; готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану<sup>5</sup>.

Важно внедрять эти принципы именно все вместе, исключение хотя бы одного влечет хаос. Это усугубляет тот факт, что для agile важно, чтобы все сотрудники физически находились вместе, в одном здании. Однако у «Точки» получилось, теперь их совещания заменены встречами внутри команд и один сотрудник может быть частью нескольких команд, выполнять свою работу, периодически отрываясь на встречи. При этом все проекты разрабатываются не по частям, из которых собирается конечный пазл, а как бы слоями, постепенно совершенствуясь, – каждый последующий этап наслаивается на предыдущий. Такой подход называется итеративно-инкрементальным, он используется во всех гибких методологиях.

Scrum – это процессный фреймворк, каркас, предназначенный для создания, поставки и поддержки сложных продуктов. Таким образом, команда из 3–9 человек работает над созданием нового инновационного продукта в ходе временных отрезков длиной от одной до четырех недель. Разрабатывают версию продукта с максимально возможной полезностью для клиента, а затем, в ходе следующего временного промежутка как бы выпускают обновления к ней, за счет чего продукт в руках заказчика постепенно совершенствуется и приобретает все большую ценность. И тут стоит сказать о холакратии. Для реализации scrum команда должна быть самоорганизующейся: перед ее участниками стоит определенная цель, но о том, как ее достичь, как распределять задачи, обязанности и ответственность или процессы, они договариваются самостоятельно, а цель формулирует заказчик<sup>6</sup>.

В начале дня сотрудник-коуч составляет свое расписание. К примеру, Евгения Евлютина, коуч холакратии банка «Точка», помогает командам работать в рамках данной методологии и консультирует их во время встреч, если у них возникают вопросы. Но это только одна из ее ролей – в «Точке» у одного человека в рамках разных

<sup>4</sup> Rusprofil (2021). Акционерное общество «Точка». Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/11492767> (дата обращения: 01.03.2021).

<sup>5</sup> Анцупов А. (2020). Все, что вы хотели знать про Agile: принципы, методология, инструменты и отличие от Scrum // RUSBASE. 26 февраля. Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/all-about-agile/> (дата обращения: 01.03.2021).

<sup>6</sup> Там же.

команд могут быть разные роли. Одна из команд, в которой участвует Евгения, – команда велосетистов, она отвечает за доставку ценностей компании клиенту. Так, с велосетистами девушка ведет канбан-доску в программе Trello, а комьюнити холакратов все задачи и изменения по ним фиксирует в приложении holaSpirit<sup>7</sup>.

В каждом из направлений работы в «Точке» важна система встреч, где обсуждается, какая часть проектов насколько продвинулась, что делать дальше. Кроме того, компания использует мессенджеры Slack и Telegram для межкомандного общения и Zoom для общения с клиентами.

Помимо команд существуют круги ответственности, в которых есть так называемые лиды. Круг – это любая устойчивая команда сотрудников, которые собрались с понятной для себя целью по собственному желанию для достижения этой цели [Халипина, 2015].

Лид – это роль, которую занимает один из участников круга. В отличие от роли менеджера в классической команде, лид не оставляет за собой право сказать последнее слово: что, когда, почему и кто должен выполнить. Лид является держателем предназначения и отвечает за максимизацию бизнес-ценности круга перед родительским кругом с помощью коллаборативной методик. Фасилитатор – это человек, который ведет встречи круга по определенной процедуре и тем самым контролирует ее соблюдение. Скрайбер (секретарь) – это человек, который в определенном формате записывает ход встречи<sup>8</sup>.

Целью нашего наблюдения было выявление особенностей офиса, которые могли бы оказать влияние на СПК. Есть ли в компании зоны отдыха, являются ли они общими или подразумевают отдельный отдых разных кругов, есть ли у сотрудников строго регламентированное расписание работы и отдыха, могут ли не совпадать продолжительность работы и отдыха сотрудников одного круга.

В компании нет четкого деления на отделы, и сотрудники активно общаются между собой как лично, во время работы в офисе в деловом ключе, так и в мессенджерах в специальных рабочих чатах, в том числе, есть единый чат, в котором состоят сотрудники всех отделов. Более того, в связи с пандемией и режимом самоизоляции весной 2020 г. компания перешла в режим удаленной работы. Но поскольку загруженность некоторых кругов изменилась в период пандемии, чтобы сократить расходы, не уволив при этом сотрудников, было решено распределить обязанности между другими кругами. Так, сотрудники продолжили получать свою заработную плату практически в том же объеме, что и до пандемии и это привело к дополнительной необходимости осуществления эффективной коммуникации между отделами, поскольку область обязанностей и компетенций работников стала шире.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ВЫВОДЫ

В ходе исследования сотрудники компании активно давали обратную связь, интересовались, почему в качестве объекта исследования был выбран именно их банк, предлагали, каким образом можно совершенствовать исследование, к примеру, выбрав в дальнейшем дополнительные объекты, с которыми можно провести анализ, такие как «СКБ Контур».

Наблюдение показало: в офисе есть общие зоны и каждый сотрудник может туда прийти в случае, если у него, к примеру, возник перерыв расписании. Расписание каждого сотрудника может быть различным в зависимости от распределения общей нагрузки. Большая часть сотрудников настроены положительно и вовлечены в работу и внеурочную деятельность. Они активно участвовали в опросе, задавали уточняющие вопросы, проявляли интерес к исследованию, были настроены на взаимопонимание и поддержку. Конфликтные ситуации, по словам работников, происходят крайне редко и тут же разбираются, в том числе при участии лидеров.

Существует почва для дальнейшего перехода на удаленную работу большей части сотрудников. Можно предположить, что это связано со спецификой работы служащих данного банка: большая часть сотрудников находится во взаимодействии с клиентом, работа из дома помогает им чувствовать себя защищеннее, и комфортнее эмоционально, снижая уровень психологической напряженности. Хотя необходимо отметить, что есть значительно меньшая доля, составляющая почти четверть работников, которым работать удаленно не так удобно, как из офиса в связи с особенностями условий проживания.

<sup>7</sup> Стеканова В. (2018). Евгения Евлютина, соосновательница банка «Точка»: «Я — холакрат и велосетист» // RUSBASE. 24 августа. Режим доступа: <https://rb.ru/story/evlyutina-workplace/> (дата обращения: 01.03.2021).

<sup>8</sup> Байназаров Н. (2018). Как работают там, где больше нет начальников. В QIWI внедряют новые способы управления // RUSBASE. 30 мая. Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/collab/> (дата обращения: 01.03.2021).



Таким образом, основным моментом с точки зрения рекомендаций, которые можно внести в существующую систему управления банком «Точка», является проведение во всей компании глобального анкетирования, и исследования финансово-экономических последствий перехода на удаленный режим работы части сотрудников.

Введение системы и методов ЛТ в современных российских реалиях осуществимо. Это потребует значительных усилий, финансовых вложений, качественной работы по отбору персонала, слаженной работы коллектива, универсальности в рамках своей профессии каждого сотрудника, контроля над услугами поставщиков. Но результат – повышение эффективности и снижение затрат на оборотный капитал, улучшение СПК и производительности труда в большинстве случаев – стоит того. Преимущественно данные методы стоит рассмотреть ИТ-компаниям и всем, кто занят в сфере интеллектуального труда, ведь они в наименьшей степени зависимы от поведения поставщиков и расценок на транспортировку товаров.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Андерсон Д. Дж., Кармайкл Э. (2016). Канбан: краткое руководство / пер.: И. Филиппев, ред.: Lean Kanban Community Russia. Сизтл, Вашингтон: Lean Kanban University.

Керимов В.Э. (2019). Бухгалтерский управленческий учет: практикум для бакалавров. 10-е изд. М.: Дашков и К°. 96 с.

Книберг Х., Скарин М. (2010). Канбан и Scrum: выжимаем максимум / пер.: сообщество Agile Ukraine. InfoQ.com. Режим доступа: <http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/ScrumAndKanbanRuFinal.pdf> (дата обращения: 01.03.2021).

Мугак Т.А., Терехин И.А. (2014). Применение концепции just in time на отечественных предприятиях // Успехи современного естествознания. Экономические науки. № 7. Режим доступа: <https://natural-sciences.ru/pdf/2014/7/34163.pdf> (дата обращения: 01.03.2021).

Слукин С.В. (2019). Цифровые технологии в предпринимательской сфере как способ обхода действующего законодательства России // Проблемы взаимодействия публичного и частного права при регулировании цифровизации экономических отношений: материалы III Международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 15 мая 2019 г. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет. С. 10–13.

Слукин С.В., Лазарев Д.В., Шинкаренко Е.В. (2020). Предпринимательская деятельность на ее ранних стадиях // Молодежь и наука: шаг к успеху: сборник научных статей 4-й Всероссийской научной конференции перспективных разработок молодых ученых. Курск, 19–20 марта 2020 г. В 5-ти томах / отв. ред. А.А. Горохов. С. 165–168.

Слукин С.В., Костромина А.Е., Николаева А.А. (2019). Правовые основы малого предпринимательства в России // Студенческий вестник. № 45-3 (95). С. 53–55.

Фрокол, А.С., Балган Е.А. (2019). Социально-психологический климат в коллективе Тувинского регионального филиала АО «Россельхозбанк» // Вестник Тувинского государственного университета. № 4 Педагогические науки. № 2 (47). С. 66–73.

Халипина Е.А. (2015). Система «Канбан» и кружки контроля качества: современный аспект // Молодой ученый. № 16. С. 322–326.

## REFERENCES

Anderson D.J. and Carmichael E.A. (2016), Brief guide to Kanban: A book edition, Translated by I. Filip`ev, edited by Lean Kanban Community Russia, Lean Kanban University, Seattle, Washington, USA. (In Russian).

Frokol A.S. and Balgan E.A. (2019), “Socio-psychological climate in the team of the Tuva regional branch of JSC “Rosselkhozbank”, *Vestnik of Tuvan State University. Issue 4 Pedagogical science*, no. 2 (47), pp. 66–73. (In Russian).

Kerimov V.E. (2019), *Accounting management accounting: practical course for bachelors*, 10<sup>th</sup> edition, Dashkov i K°, Moscow, Russia. (In Russian).

Khalipina E.A. (2015), “The system of “Kanban” and quality control circles: a modern aspect”, *Molodoi uchenyi*, no. 16, pp. 322–326. (In Russian).

Kniberg H. and Skarin M. (2010), *Kanban and Scrum: making the most of it*, Translated by the Association Agile Ukraine. InfoQ.com (In Russian). Available at: <http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/ScrumAndKanbanRuFinal.pdf> (accessed 01.03.2021).

Mugak T.A. and Terekhin I.A. (2014), “Application of the concept of just in time at domestic enterprises”, *Advances in Current Natural Sciences. Economic Sciences*, no. 7. Available at: <https://natural-sciences.ru/pdf/2014/7/34163.pdf> (accessed 01.03.2021). (In Russian).

Slukin S.V. (2019), “Digital technologies in the entrepreneurial sphere as a way of circumventing the current legislation of Russia”, *Problems of Interaction of Public and Private Law in the Regulation of Digitalization of Economic Relations: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference. Ekaterinburg, May 15, 2019*, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, pp. 10–13. (In Russian).

Slukin S.V., Lazarev D.V. and Shinkarenko E.V. (2020), “Entrepreneurial activity at its early stages”, *Youth and Science: A Step to Success: Collection of Scientific Articles of the 4th All-Russian Scientific Conference of Promising Developments of Young Scientists. Kursk, March 19–20, 2020*, In 5 volumes, Executive editor A.A. Gorokhov, pp. 165–168. (In Russian).

Slukin S.V., Kostromina A.E. and Nikolaeva A.A. (2019), “Legal bases of small business in Russia”, *Studencheskii vestnik*, no. 45-3 (95). Pp. 53–55. (In Russian).

## TRANSLATION OF FRONT REFERENCES

<sup>1</sup> Ewel J. (2017), Kanban for agile marketing, *Agile marketing*. Available at: <https://agilemarketing.net/kanban-agile-marketing/> (accessed 01.03.2021).

<sup>2</sup> Belonozhkina T. (2017), Silencer on schedule: just in time at KAMAZ, *Upravlenie proizvodstvom*, June 9. Available at: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/jit/kamaz-jit.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/jit/kamaz-jit.html) (accessed 01.03.2021).

<sup>3</sup> Fedorova E. (2020), According to the principle of Just in Time, or how to increase labor productivity by 1.5 times, *Upravlenie proizvodstvom*, February 28. Available at: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/jit/po-printsipu-just-in-time.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/jit/po-printsipu-just-in-time.html) (accessed 01.03.2021).

<sup>4</sup> Rusprofil (2021), Joint-stock company “Tochka”. Available at: <https://www.rusprofile.ru/id/11492767> (accessed 01.03.2021).

<sup>5</sup> Antsupov A. (2020), Everything you wanted to know about Agile: principles, methodology, tools, and the difference from Scrum, *RUSBASE*, February 26. Available at: <https://rb.ru/opinion/all-about-agile/> (accessed 01.03.2021).

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Stekanova V. (2018), Evgenia Evlyutina, co-founder of “Tochka” Bank: “I am a holacrat and a cyclist”, *RUSBASE*, August 24. Available at: <https://rb.ru/story/evlyutina-workplace/> (accessed 01.03.2021).

<sup>8</sup> Bainazarov N. (2018), How they work where there are no more bosses. QIWI introduces new management methods, *RUSBASE*, May 30. Available at: <https://rb.ru/opinion/collab/> (accessed 01.03.2021).