

УДК 65.015.2

МАЛЫШЕВА К.К. студент гр. СУм-251 (КузГТУ),
ЛОБИКОВА А. В., студент гр. УКм-251(КузГТУ).
Научный руководитель МАЛЮГИН А.Н., к. э.н., доцент (КузГТУ)
г. Кемерово

ОПТИМИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА СОВЕЩАНИЯХ КАК СПОСОБ СНИЖЕНИЯ ВРЕМЕННЫХ И ФИНАНСОВЫХ ПОТЕРЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях цифровизации экономики и обострения конкурентной борьбы эффективность использования рабочего времени становится одним из ключевых факторов, определяющих успех предприятия. Производительность труда, будучи основным источником роста эффективности, напрямую зависит от того, насколько рационально организованы внутренние бизнес-процессы.

Бережливое производство представляет собой управленческую концепцию, в центре которой находится последовательное исключение действий, не создающих ценности и концентрация усилий на том, что действительно важно для потребителя [1, с.212]. Суть подхода заключается в том, чтобы дать клиенту именно то, за что он готов платить, затрачивая на это минимум ресурсов. Ценностью признаются только те характеристики продукта или услуги, которые имеют значение для потребителя. Все остальные операции независимо от того насколько они привычны или трудоемки относятся к потерям.

Для устранения различных видов потерь в производственных и административных процессах применяется комплекс инструментов и методов, составляющих методологическую основу бережливого производства. К числу основных инструментов относятся: стандартизация работы, организация рабочего пространства, картирование потока создания ценности, визуализация, быстрая переналадка оборудования, защита от непреднамеренных ошибок, система канбан и всеобщее обслуживание оборудования [2, с. 16].

Внедрение стандартов в рабочие процессы означает разработку и документальное оформление наиболее действенных методов выполнения задач, обязательных для всех исполнителей. Такая унификация гарантирует стабильность операционных процедур, прогнозируемость исходов и создает основу для последующей оптимизации.

Система организации рабочего места, известная как 5S, является подходом к наведению порядка, состоящим из пяти последовательных действий. Работники сначала разделяют объекты, избавляясь от всего лишнего, затем определяют фиксированные места для хранения необходимого, после чего систематически поддерживают чистоту. Следующий шаг включает в себя установление нормативных правил для организации рабочего пространства, а заключительный этап посвящен непрерывному улучшению действующей системы и поддержанию дисциплины.

Использование в организации такого метода бережливого производства как картирование потока создания ценности позволяет проследить жизненный цикл продукта, проанализировать взаимосвязи между этапами его создания, выявляя потери, оптимизируя и совершенствуя производственный процесс.

Повышению эффективности производства, увеличению гибкости производственных процессов, сокращению издержек и времени простоя оборудования способствует использование такого инструмента бережливого производства как SMED (быстрая переналадка). В его основу заложено разделение всех операций на внешние и внутренние, стандартизация функций, совершенствование операций, а также автоматизация. Применение этого метода сокращает время перехода с одного вида продукции на другой, обеспечивая оперативные технологические изменения. В результате становится экономически выгодно выпускать продукцию мелкими партиями, оперативнее реагируя на изменения спроса.

Защита от непреднамеренных ошибок или Poka-yoke представляет собой технические и организационные приемы, исключающие возможность совершения ошибки. Устройства, которые не позволяют установить деталь неправильной стороной, датчики, останавливающие станок при отклонениях или формы, в которые нельзя внести некорректные данные, помогают предотвращать ошибки еще на стадии их возникновения.

Система канбан служит для организации вытягивающего производства, при котором последующие этапы заказывают необходимое количество деталей у предыдущих. Карточки или электронные сигналы передают информацию о потребности в материалах, что позволяет избегать перепроизводства и накопления излишних запасов, поддерживая непрерывный поток в заданном объеме.

Всеобщее обслуживание оборудования или TPM (Total Productive Maintenance) предполагает участие всех сотрудников в поддержании оборудования в исправном состоянии. Операторы занимаются обслуживанием и мелким ремонтом, сервисные службы – более сложными работами. Такой подход позволяет сократить простои, предотвратить внезапные поломки, повысив эффективность работы оборудования.

Комплексное применение инструментов бережливого производства позволяет предприятию последовательно устранять потери, повышая производительность и качество [7].

В деятельности организаций значительная часть рабочего времени управленческого персонала расходуется на действия, не создающие ценности для конечного продукта. Особое место среди таких потерь занимают совещания, которые при отсутствии четкой регламентации превращаются в источник скрытых, но существенных финансовых издержек.

Философия бережливого производства предлагает системный подход к выявлению и устранению подобных потерь. Восемь видов потерь, традиционно выделяемых в рамках данной концепции, позволяют диагностировать проблемы на всех уровнях управления [3].

Перепроизводство проявляется в дублировании отчетов и избыточной документации, сопровождающей совещания. Ожидание возникает, когда участники вынуждены тратить время на согласования или опаздывающих коллег. Особого

внимания заслуживает восьмой вид потерь – нереализованный человеческий потенциал, когда творческие инициативы сотрудников остаются невостребованными из-за неэффективной организации коммуникаций [4].

Анализ деловой практики последних лет свидетельствует о масштабности проблемы. Согласно исследованиям [5], рядовые сотрудники российских компаний тратят на совещания до 13 часов в неделю, а руководители – до 20 часов, что составляет половину стандартной 40-часовой рабочей недели. В годовом исчислении это эквивалентно потере более 300 часов на одного сотрудника. При этом значительная часть этих временных затрат обусловлена не содержательной необходимостью, а сложившимися рабочими регламентами. В работе дана количественная оценка последствий данной проблемы на примере ООО «Кемеровский ДСК».

ООО «Кемеровский ДСК» занимается выпуском сборного железобетона, товарной арматуры, бетона и раствора. Основным видом деятельности является производство изделий из бетона для использования в строительстве [6].

На предприятии сложилась практика проведения онлайн-совещаний три раза в неделю продолжительностью около одного часа. В совещании принимают участие 26 сотрудников, среди которых административно-управленческий персонал, а также мастера участков. При этом для передачи информации и делегирования задач достаточно присутствие 10 ключевых сотрудников. Таким образом, 16 человек, присутствующих на совещаниях, расходуют свое время нерационально, отвлекаясь от выполнения производственных задач.

В работе для ООО «Кемеровский ДСК» на основе показателя среднечасовой выработки осуществлен расчет экономических потерь. Показатель составил 2,86 тыс. рублей в час. Согласно полученным результатам, упущенная выгода для предприятия составляет 11 600,16 тыс. рублей (при годовом фонде времени 4 056 часов). Оптимизация состава участников совещания до 10 человек позволит сэкономить 2 496 часов рабочего времени или 7 138,56 тыс. рублей в год (таблица 1).

Таблица 1 – Временные и финансовые потери при различном количестве участников совещаний ООО «Кемеровский ДСК» в 2024 году

Показатели	При 26 человек на совещании	При 10 человек на совещании	Экономия
Годовые затраты времени	$Зр \cdot 1ч \cdot 52нед \cdot 26чел = 4056 ч.$	$Зр \cdot 1ч \cdot 52нед \cdot 10чел = 1560 ч.$	2496 ч.
Упущенная выгода	$4056ч \cdot 2,86 \text{ тыс. руб./ч.} = 11600,16 \text{ тыс. руб.}$	$1560ч \cdot 2,86 \text{ тыс. руб./ч.} = 4461,6 \text{ тыс. руб.}$	7138,56 тыс. руб.

Представленный расчет свидетельствует о том, что избыточный состав участников совещаний, снижая эффективность использования трудовых ресурсов, приводит к финансовым потерям предприятия.

В терминологии бережливого производства такую ситуацию можно классифицировать как потерю, связанную с нереализованным человеческим потенциа-

лом и ожиданием. Участие сотрудников в совещаниях, где их роль ограничивается пассивным получением информации, отвлекает их от выполнения задач, создающих ценность, снижает их мотивацию, что ведет к нерациональному использованию рабочего времени.

Таким образом, переход от отношения к рабочему времени как к бесплатному активу к его восприятию как ценного ресурса требует пересмотра подходов к управлению. Методология бережливого производства предоставляет инструментарий для диагностики и устранения данного вида потерь. Количественная оценка экономических последствий, проведенная на примере ООО «Кемеровский ДСК», показывает, что оптимизация проведения совещаний способна высвободить значительные ресурсы и повысить производительность труда без привлечения дополнительных затрат.

Список литературы:

1. Ладашина, А. Д. Бережливое производство как концепция управления / А. Д. Ладашина // Поколение будущего: Взгляд молодых ученых-2025 : Сборник научных статей 14-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах, Курск, 13–14 ноября 2025 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2025. – С. 212-214.
2. Ваулин, П. А. Бережливое производство как система организации труда: проблемы и перспективы внедрения на предприятии / П. А. Ваулин // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (с международным участием), посвященной 10-летию науки и технологий, Красноярск, 17–18 апреля 2025 года. – Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2025. – С. 1616-1618.
3. Тагавердиева, Д. С. Бережливое производство как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия / Д. С. Тагавердиева, А. Увайсова, С. Далгатова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 12. – С. 129-136.
4. Неиспользованный человеческий потенциал: восьмой вид потерь в современном производстве. – 06.11.2025. – Текст: электронный // Региональный центр компетенций Тверской области : [сайт]. – URL: https://frp69.ru/regionalnyy-tsentr-kompetentsiy/novosti_rck/neispolzovannyy-chelovecheskiy-potentsial-vosmoy-vid-poter-v-sovremennom-proizvodstve/ (дата обращения: 21.02.2026).
5. Калинина Е. Девятый вид потерь или почему бережливое производство даёт сбой. – Текст: электронный // ФинКонт : [сайт]. – URL: <https://www.finkont.ru/blog/devjatiy-vid-poter-ili-pochemu-berezhlivoe-proizvodstvo-daet-sboy/> (дата обращения: 21.02.2026).
6. ООО «Кемеровский ДСК» : сайт. – URL: <https://kemdsk.ru/> (дата обращения: 21.02.2026).
7. Малюгин, А. Н. ABC-анализ как инструмент управления эффективностью деятельности сотрудников организации / А. Н. Малюгин, К. Д. Геманова //

Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2026. – № 1. – С. 261-263. – EDN UDALFY.

Информация об авторах:

Малышева Ксения Константиновна, студент гр. СУм-251, Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 650000, г. Кемерово, ул. Весенняя, д. 28, 777malyshevaksenia777@gmail.com

Лобикова Алиса Владимировна, студент гр. УКм-251, Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 650000, г. Кемерово, ул. Весенняя, д. 28, lobikova.alisa@mail.ru

Малюгин Алексей Николаевич, к.э.н., доцент, Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 650000, г. Кемерово, ул. Весенняя, д. 28, man.eos@kuzstu.ru