

На правах рукописи

БАХАРЕВ ДМИТРИЙ КОНСТАНТИНОВИЧ



**УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ
БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Специальность 5.2.6 Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Симферополь – 2025

Работа выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Ячменева Валентина Марьяновна

Официальные оппоненты: **Герасимов Кирилл Борисович**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики Института экономики и управления ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева»

Яшин Сергей Николаевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления, заместитель директора Института экономики ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»

Защита состоится «05» июня 2025 г. в 10 часов 00 минут на заседании диссертационного совета 99.2.105.02 на базе ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского» по адресу: 295007, г. Симферополь, ул. Ялтинская, 20, зал защит диссертаций.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского» по адресу: 295007, г. Симферополь, просп. Академика Вернадского, 4, а также на сайте организации: <https://cfuv.ru>.

Автореферат разослан «___» апреля 2025 г.

Ученый секретарь объединенного диссертационного совета 99.2.105.02, кандидат экономических наук, доцент



Н. З. Вельгош

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Одновременно с высоким уровнем неопределенности, динамичности внешней среды и ужесточением конкурентной борьбы современные предприятия все чаще сталкиваются в своей деятельности с ограничениями в поставках, ростом числа посредников в системе транзакций и, как следствие, ростом себестоимости продукции (услуг) и удлинением производственных циклов. Грамотной реакцией на такие вызовы является понимание процессов создания ценностей и непрерывное улучшение операционных процессов.

Одним из ведущих конкурентных преимуществ современного предприятия, ориентированного на долгосрочное устойчивое развитие, является системная работа по повышению операционной эффективности. Повышение и поддержка операционной эффективности уже давно относятся к значимым направлениям деятельности крупных предприятий России, как производственных, так и сервисных. Согласно исследованиям, операционная эффективность входит в перечень трех важнейших задач предпринимателей России. В современных реалиях операционная эффективность в стратегии развития играет ключевую роль. Операционная эффективность – это уже намного больше, чем просто оптимизация или методология совершенствования.

Реализация Национального проекта «Повышение производительности труда и поддержка занятости» определила основные направления повышения эффективности деятельности предприятий за счет повышения производительности, операционной эффективности и оптимизации бизнес-процессов. Операционная эффективность, в период разрыва и трансформации логистических цепочек поставок, стала основным показателем адаптивности деятельности предприятия, его операционной гибкости, бережливого производства и способности сохранять социально-экономическую устойчивость.

Проведенный анализ исследований показал, что, несмотря на многостороннее изучение проблемы, единый научно-методический подход к управлению операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства рассмотрен недостаточно: нет единства мнений относительно понимания его сущностного содержания, элементов и методов управления, что является сдерживающим фактором повышения операционной эффективности предприятия и его производительности с минимальными затратами средств.

Степень разработанности проблемы. Значительный вклад в формирование теории управления операционной эффективностью предприятия и развитие концепции бережливого производства внесли работы таких зарубежных и отечественных ученых, как Дж. Морган, Дж. Лайкер, Д. П. Вумек, Д. Т. Джонс, А. В. Лихвойнен, В. И. Юхимец, В. С. Александрова, Е. В. Первухина, Ю. П. Адлер, Э. В. Кондратьева, К. Б. Герасимов, С. Н. Яшин, Дэниэл Т. Джонси, Т. В. Плетнёва и др.

Теоретическим основам эффективности в контексте различных предметных областей посвящено множество работ отечественных и зарубежных ученых и

практиков, а именно, Э. Дж. Долана, П. Друкера, Д. Хана, Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Д. Рикардо, К. Маркса, В. Парето, Дж. Гэлбрейта и др.

Исследованием операционной эффективности как характеристики производственной подсистемы занимались В. М. Ячменева, А. С. Черевко, Е. А. Семенова, В. М. Пурлик, М. Портер, Е. Д. Карасева, О. Е. Меньшиков и др. Особое внимание Л. Т. Тринеева, М. В. Филатова, К. А. Цуканова, Э. Ю. Черкесова, С. Н. Яшин и др. уделили «операционной эффективности» в рамках развития концепции бережливого производства.

Оценка уровня операционной эффективности отражена в работах Н. К. Моисеева, А. Н. Стерлигова, А. С. Черевко, С. И. Нестерова, Н. А. Бондаренко, Р. А. Козарева, И. В. Моисеевой, Д. С. Тормышева, П. О. Кондратенко, Е. И. Елфимовой, А. Н. Шмелевой и др.

Управление операционной эффективностью стало приоритетным в исследованиях И. Абдулаева, В. И. Буньковского, А. Ф. Шуплецова, Ю. Н. Барыкина, Ц. Чжан, М. Д. Жутикова, И. А. Захаровой, А. Н. Шмелевой, Е. В. Богомоловой, А. Е. Кисовой. Исследованием и анализом «факторов влияния» на операционную эффективность в условиях цифровой трансформации занимались Н. Н. Трофимова, А. В. Честнов, К. Б. Герасимов, О. С. Чечина и др.

Однако вопросы управления операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства в условиях воздействия множества внешних факторов изучены недостаточно глубоко. При этом в условиях импортозамещения и ограниченности ресурсов фиксируется рост востребованности таких исследований и выработки практических инструментов. Вышеперечисленные аргументы обусловили актуальность выбранной темы диссертационной работы.

Цель и задачи исследования. Цель исследования заключается в формировании научного базиса, основанного на комплексном подходе к управлению операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства.

Постановка цели позволила, для ее достижения, сформулировать конкретные задачи и определить пути их решения:

- 1) раскрыть природу и генезис ключевых понятий, и их развитие в рамках теории управления операционной эффективностью предприятия;
- 2) сформировать комплексный подход к логике управления объектом оценки на основе бережливого производства;
- 3) выявить причинно-следственные связи между факторами влияния и операционной эффективностью и на их основе сформировать систему показателей оценки уровня операционной эффективности предприятия;
- 4) разработать методику оценки уровня операционной эффективности предприятия;
- 5) разработать и имплементировать в систему управления модель управления операционной эффективностью предприятия;
- 6) апробировать систему управления операционной эффективностью на примере предприятий реального сектора экономики.

Объектом исследования является операционная эффективность предприятия.

Предметом исследования являются социально-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе управления операционной эффективностью предприятия путем внедрения базовых инструментов концепции бережливого производства.

Соответствие паспорту научной специальности ВАК. Представленные результаты исследования проведены в рамках паспорта научной специальности ВАК 5.2.6 Менеджмент и соответствуют следующим его пунктам: 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам; 17. Управление операциями. Управление производственными системами. Управление операционной эффективностью предприятия и организации.

Гипотеза научного исследования базируется на предположении о том, что обеспечение результативности операционной деятельности предприятия возможно путем повышения производительности за счет внедрения технологий бережливого производства, что позволяет более эффективно использовать внутренние ресурсы при неизменном качестве товаров и услуг, сформировать конкурентные преимущества без привлечения дополнительных средств.

Научная новизна результатов исследования состоит в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по имплементации технологий бережливого производства в управление операционной эффективностью предприятия, путем мониторинга устоявшихся причинно-следственных связей между факторами влияния и операционной эффективностью, и внедрения в систему управления модели управления операционной эффективностью предприятия. К наиболее значимым результатам, обладающим научной новизной относятся:

1. Сформирован понятийный аппарат управления операционной эффективностью предприятия путем терминологического анализа, что обеспечило дальнейшее развитие теории управления и теории эффективности, и позволило уточнить понятия: «операционная эффективность» как характеристика, отражающая способность предприятия оптимально использовать ресурсы; «управление операционной эффективностью предприятия» как процесс совершенствования операций, оптимизации бизнес-процессов, повышения технико-технологического уровня предприятия, и сформировать научный базис для оценки операционной эффективности и комплексного подхода к управлению ею (пп. 6, 17 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6, гл. 1, § 1.1–1.3).

2. Обоснованы концептуальный подход к оценке операционной эффективности предприятия и комплексный подход к управлению ею, которые основываются на упорядоченной последовательности процедур внедрения концепции бережливого производства (философии, методологии, инструментария и технологий), что позволило формализовать уровень операционной эффективности путем усовершенствования операционной среды,

организационной структуры, а также корпоративной и цифровой культуры предприятия (пп. 6, 17 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6, гл. 1, § 1.1–1.3).

3. Установлены причинно-следственные связи между факторами влияния (стимулирующие и дестимулирующие) и операционной эффективностью, что послужило основанием для формирования сбалансированной системы показателей и обоснования выбранной экономико-математической модели оценки уровня операционной эффективности предприятия (пп. 6, 17 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6, гл. 2, § 2.1–2.3).

4. Разработана методика оценки уровня операционной эффективности предприятия путем адаптации бинарного дерева свертки и методов матричной и аддитивной свертки показателей, которая позволила оценить уровни внешней и внутренней операционной эффективности и обосновать принятие управленческих решений по активизации соответствующего критериям выбора сценария управления операционной эффективностью (пп. 6, 17 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6, гл. 3, § 3.2).

5. Разработана и внедрена в систему управления модель управления операционной эффективностью предприятия, что позволило визуально представить систему управления как совокупность ее объектов управления, и обеспечить устойчивые связи между традиционными элементами системы и моделью управления операционной эффективностью, и определить иерархию их отношений (пп. 6, 17 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6, гл. 3, § 3.1).

6. Апробирована и усовершенствована система управления предприятием, которая позволила оценить динамику роста показателей операционной эффективности предприятия от внедрения технологий бережливого производства, провести оптимизацию бизнес-процессов и определить перспективы дальнейшего развития взаимоотношений предприятия с внешней средой и эффективного использования его внутренних ресурсов в рамках концепции бережливого производства (пп. 6, 17 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6, гл. 3, § 3.3).

Теоретическая значимость исследования. Результаты исследования отражают и развивают теоретические положения теории управления, теорий эффективности и эффективности целенаправленных процессов, теории чувствительности систем управления, теории организации, теории процессного управления, в том числе, процессов управления операционной эффективностью предприятия, теории принятия управленческих решений на основе регулярного анализа, оценки и повышения операционной эффективности путем внедрения концепции и инструментария бережливого производства.

Практическая значимость исследования состоит в эффективной практике внедрения разработанной модели управления операционной эффективностью на основе концепции бережливого производства и ее компонент в систему управления предприятием. Разработанные рекомендации внедрены в деятельность предприятий АО «Крымхлеб» (справка о внедрении № 104/25 от 25.02.2025) и ООО «Богдановский хлеб» (справка о внедрении № 25/02/25-1 от 25.02.2025). Научно-методические разработки использованы в работе Министерства промышленности и торговли (справка об использовании

№ 1299/06 от 25.02.2025) и Министерства сельского хозяйства Республики Крым в качестве методических материалов (справка об использовании № 13/531 от 25.02.2025).

Теоретико-методологическую базу исследования составили труды ученых в области функционального и процессного подходов к управлению организацией, работы, направленные на оценку уровня операционной эффективности предприятия, исследования в области чувствительности систем управления, а также в сфере развития и внедрения в производство концепции бережливого производства и анализа факторов влияния на уровень операционной эффективности предприятия.

Информационно-эмпирическая база исследования основана на использовании официальных статданных, нормативно-правовых документов Российской Федерации и ее субъектов, регламентирующих деятельность предприятий пищевой промышленности, информации Национального проекта, Федеральных программ социально-экономического развития Российской Федерации и региональных стратегий, материалов официальных сайтов профильных министерств, данных экспертно-аналитических отчетов АО «Крымхлеб», ООО «Богдановский хлеб», ООО «Царь хлеб» и других предприятий, специализирующихся на производстве хлеба и хлебобулочных изделий, данных официальных сайтов органов государственного управления и результатов полевых исследований при внедрении авторских разработок.

Методология и методы исследования. При решении поставленных задач для достижения цели и доказательства гипотезы исследования, использовались следующие методы: метод терминологического анализа (при уточнении ключевых понятий объекта и предмета исследования); методы научного абстрагирования, синтеза и анализа (при анализе подходов и эволюционного развития теорий управления, при формировании системы показателей оценки уровня операционной эффективности предприятия); системный анализ (при выявлении факторов влияния и установлении причинно-следственных связей); структурный анализ (при исследовании системы управления предприятия с целью ее усовершенствования путем имплементации модели управления операционной эффективностью предприятия); математическое моделирование; бинарное дерево свертки показателей; метод матричной свертки; метод экспертной оценки; метод аддитивной свертки показателей, метод Делфи (при разработке методики оценки уровня операционной эффективности предприятия).

Основные положения, выносимые на защиту:

1. При раскрытии природы и генезиса ключевых понятий и их развития в рамках изученных теорий уточнены их сущностные характеристики и сформирован понятийный аппарат, который в отличие от существующих подходов, интерпретирует понятия «операционная эффективность предприятия», «внутренняя операционная эффективность», «внешняя операционная эффективность», «управление операционной эффективностью предприятия» через призму содержания процессов управления операционной эффективностью на основе концепции бережливого производства и отражают

способность предприятия обеспечивать оптимизацию процессов, снижать затраты и повышать производительность.

2. Комплексный подход к управлению операционной эффективностью на основе концепции бережливого производства, в отличие от других, охватывает объекты управления (операционную среду; организационную структуру; корпоративную и цифровую культуру), включает методiku ее оценки (как концептуальный подход), дает возможность выбора объективного сценария управления внешней и внутренней операционной эффективностью на предприятии за счет использования имеющихся резервов без привлечения ресурсов извне.

3. Системный анализ внешней и внутренней среды позволил выявить факторы влияния на управление операционной эффективностью предприятия, которые по своей природе неоднозначные и многоуровневые, и в отличие от других, оказывают прямое или косвенное влияние на процессы управления, зависящие от источников их возникновения (разных ресурсных рынков), и на их основе сформировать систему сбалансированных показателей, содержащую качественные, количественные показатели и шкалу идентификации уровней интегрального показателя, что на промежуточном этапе улучшило понимание цели исследования.

4. Применение бинарного дерева свертки путем адаптации методов матричной и аддитивной свертки показателей позволило разработать методiku оценки уровня операционной эффективности предприятия, которая реализуется на предварительном этапе в семь шагов и на основном этапе в пять шагов, и в отличие от других методик, оценивает уровни ключевых компонент (внешней и внутренней) операционной эффективности и интегральный показатель (числовое значение и лингвистическую интерпретацию) прошлого, текущего и будущего периодов, заблаговременно на основе иерархии показателей выявляет проблемные места по подсистемам предприятия и локализует их, а ее результативность подтверждает, что она отвечает требованиям цифровой трансформации и способна повысить гибкость и адаптивность системы управления в современных условиях.

5. Пообъектное представление модели управления операционной эффективностью и ее ключевых компонент (объектов управления; методики оценки уровня операционной эффективности и сценариев ее управления) и ее имплементация в систему управления, в отличие от других моделей, позволили отразить сущность связей и иерархию отношений между объектами управления и преодолеть межфункциональные барьеры, улучшить координацию между ними и обеспечить выполнение бизнес-процессов.

6. Реализация усовершенствованной системы управления путем внедрения модели управления операционной эффективностью предприятия, в отличие от существующих систем, на основе ресурсных возможностей позволяет выбрать объективный комплекс мер по поддержке или повышению уровня операционной эффективности предприятия, оптимизировать бизнес-процессы, повысить производительность труда и укрепить конкурентные преимущества от

внедрения технологий бережливого производства за счет оперативного восстановления работоспособности производственных процессов предприятия.

Степень достоверности результатов исследования подтверждается непротиворечивостью исследованиям других ученых, обработкой большого количества отечественных и зарубежных источников, посвященных исследованию проблем управления операционной эффективностью; применением специфических статистических данных из официальных источников и тематических исследований; апробацией и внедрением теоретических положений и практических рекомендаций на двух предприятиях (АО «Крымхлеб», ООО «Богдановский хлеб»), Министерстве промышленности и торговли и Министерства сельского хозяйства Республики Крым. Методические положения оценки уровня операционной эффективности предприятия основаны на аналитических данных мониторинга объектов управления и факторов влияния, внедрены в образовательный процесс.

Апробация основных результатов исследования. Работа выполнена в рамках НИР-прикладная 123011300054-4 на тему «Формирование системы управления экономическими отношениями на основе концепции социально-ориентированного предпринимательства в условиях динамично изменяющейся внешней среды» (2023 – 2025 гг.). Ряд исследований использовались при выполнении научно-технических работ по договору № 11/6-15/Д-19059 от 02.12.2024 «Разработка методики оценки уровня операционной эффективности деятельности предприятия». Ряд методических положений внедрен в учебный процесс ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского» при разработке рабочей программы дисциплины «Технологии бережливого производства» по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (справка о внедрении № 12/12-36 от 20.02.2025).

Основные положения и результаты исследования представлялись с 2022 по 2025 годы на международных и всероссийских научно-практических конференциях в г. Симферополь, г. Судак, пгт. Гурзуф и т.д. Результаты апробированы и внедрены в деятельность предприятий реального сектора экономики, что подтверждено соответствующими справками.

Публикации. Основные положения диссертации были представлены в 12 научных работах общим объемом 5,51 п. л. (в т. ч. автора – 4,58 п. л.), 5 – опубликованы в научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ, общим объемом 3,49 п. л. (в т. ч. автора – 3,15 п. л.).

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем исследования – 270 страниц, работа содержит 35 рисунков и 45 таблиц, 211 библиографических источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении акцентировано внимание на актуальности темы исследования, степени ее разработанности, цели и задачах; формулировках объекта, предмета и перечня научной новизны по решаемым задачам; представлении теоретической и практической значимостей результатов исследования, методологии и методах

исследования, положениях, выносимых на защиту, степени достоверности и апробации результатов.

В первой главе «Концептуальные основы управления операционной эффективностью предприятия» раскрыта сущность ключевых понятий путем глубокого анализа подходов к управлению операционной эффективностью предприятия; представлены сущность, особенности управления и критерии идентификации операционной эффективности; сформирован комплексный подход к управлению операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства.

Использование понятийно-терминологического анализа и метода морфологических таблиц позволило сформировать понятийно-категориальный аппарат управления операционной эффективностью предприятия и уточнить интерпретацию понятий: «операционная эффективность»; «управление операционной эффективностью»; «бережливое производство»; «внешняя операционная эффективность» и «внутренняя операционная эффективность», которые раскрывают сущность и содержание процессов управления операционной эффективностью на основе концепции бережливого производства и отражают способность предприятия обеспечивать оптимизацию процессов, снижать затраты и повышать производительность, а именно:

– «операционная эффективность предприятия – это характеристика, отражающая способность предприятия оптимально использовать ресурсы для реализации всех бизнес-процессов (основных, вспомогательных, обеспечивающих, управленческих) в совокупности обеспечивающих производство продукта с высокой ценностью для конечного потребителя и максимизацию чистой прибыли предприятия;

– «управление операционной эффективностью предприятия – это процесс совершенствования операций, оптимизации бизнес-процессов, повышения технико-технологического уровня предприятия, а также преодоление сопротивления персонала изменениям, направленный на обеспечение устойчивого развития деятельности предприятия в долгосрочной перспективе;

– «бережливое производство» – это концепция управления производством, основанная на обеспечении повышения потребительской ценности выпускаемых товаров и услуг за счет устранения всех видов потерь и вовлечения сотрудников в процесс повышения операционной эффективности и управления ею;

– «внешняя операционная эффективность» – это характеристика предприятия, отражающая уровень выполнения планов реализации качественной продукции, соответствующая требованиям потребителей и заказчиков, позволяющая ей эффективно взаимодействовать с внешней средой, минимизировать риски и максимизировать возможности;

– «внутренняя операционная эффективность» – это способность компании оптимально использовать свои ресурсы (трудовые, финансовые, материальные, временные) для реализации бизнес-процессов с минимальными затратами и максимальной производительностью без привлечения дополнительных средств из вне.

За весь период существования понимание «эффективности» существенно трансформировалось – научные школы по-разному представляли суть эффективности как экономической категории, которая со временем изменялась от «личной выгоды» собственника у представителей классической политэкономии к удовлетворению «общественных потребностей» через полезность у маржиналистов и далее к сочетанию этих общественных и индивидуальных интересов у институционалистов; от получения «полезного эффекта» у ранних неоклассиков к достижению оптимального состояния системы, при котором триада индивид-предприятие-государство наилучшим образом достигает свои собственные цели, и к построению динамической модели эффективности на основе развития цифровых инноваций у поздних неоклассиков. В современных условиях развития экономической теории содержание категории «эффективность» трансформируется от экономической сущности в социально-экономическую. Важно отметить, что социально-экономическая эффективность включает в себя и этико-правовой аспект, который акцентирует внимание на рациональном использовании ресурсов при условии, что предприятия будут свободны в выборе своих целей, стратегии и политики делового поведения.

В процессе эволюции различных теорий сформировалась современная теория эффективности. Обобщенная классификация видов эффективности представлена как: степень прироста эффективности (первичная эффективность, мультипликативная эффективность); методы расчета (абсолютная эффективность, относительная эффективность); степень взаимодействия с внешней средой (внутренняя эффективность, внешняя); уровень возникновения, сфера применения, место возникновения (локальная эффективность, общеэкономическая); использованные ресурсы (ресурсная эффективность, затратная эффективность); фактор времени (статическая эффективность, динамическая); ожидаемые цели (потребностная эффективность, результативная, затратная); вид результата (промежуточная эффективность, конечная, смешанная); объект определения (эффективность производства и капитальных вложений, эффективность внешних связей, эффективность охраны окружающей природной среды, эффективность НИОКР и т. п.).

Операционная эффективность предприятия обеспечивается такой системой управления организацией, которая, с учетом изменяющегося внутреннего и внешнего контекста, может создавать и поддерживать в рабочем состоянии бизнес-процессы, эффективные с точки зрения конечного результата для бизнеса и обладающие ценностью для их клиентов (как внутренних, так и внешних).

В некотором смысле «объединяющим» видом эффективности можно назвать операционную эффективность, которая содержит в себе все классические виды эффективности. Ее первоначальные истоки, как экономической категории, лежат в концепции бережливого производства, представляющего собой комплексный подход, который включает в себя оптимизацию процессов, обеспечение управленческой инфраструктуры и формирование нового образа мышления и поведения персонала.

Цель концепции бережливого производства заключается в: снижении затрат, росте производительности, повышении качества, гибкости и адаптивности производства и в формировании конкурентных преимуществ, ориентированных на повышение эффективности всех операций, от показателей входа в систему преобразования до выхода и реализации готовой продукции без привлечения дополнительных средств. Это, в свою очередь, оказывает положительное влияние на результативность деятельности предприятия и позволяет выявить причинно-следственные связи операционной эффективности и концепции бережливого производства. Повышение операционной эффективности достигается за счет реализации определенных принципов, которые лежат в основе процесса оптимизации. Представленные принципы отражают прямую связь операционной эффективности производства с технологией и инструментами бережливого производства.

Рассмотренные подходы к управлению операционной эффективностью предприятия: функциональный, процессный, целевой, функционально-стоимостной, управление на основе качества, легли в основу авторского комплексного подхода к управлению операционной эффективностью предприятия (рисунок 1).

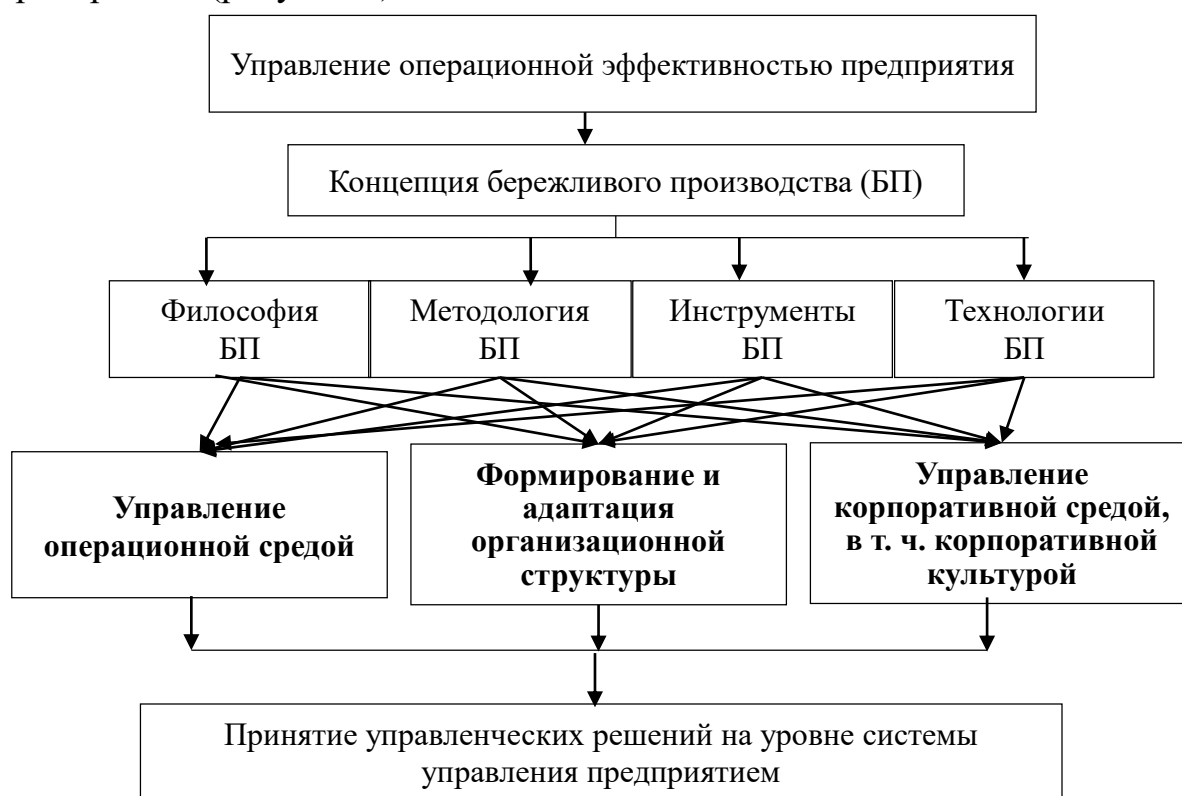


Рисунок 1 – Комплексный подход к управлению операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства

Основные цели и принципы повышения операционной эффективности представляют собой фундамент, на котором строится успешная и стабильная работа предприятия. Повышение операционной эффективности является управленческим процессом, который помогает предприятию оптимизировать

свои процессы, снижать затраты и повышать производительность. Но, чтобы эффективно управлять предприятием, следует понимать и то, что процесс управления операционной эффективностью производства кардинально отличается от управленческих процессов в других подсистемах.

Комплексный подход к управлению операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства опирается на философию, методологию, инструменты и технологию концепции.

Таким образом, возникает осознание того, что реализация философии, методологии, инструментов и технологии операционной эффективности приведет к повышению эффективности производственных операций. Основные цели и принципы повышения операционной эффективности представляют собой фундамент, на котором строится успешная и стабильная работа предприятия. Ориентируясь на них, предприятие существенно повышает свою производительность, снижает затраты, повышает качество продукции и укрепляет свое позиционирование на рынке.

Во второй главе «Анализ предпосылок формирования модели управления операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства» проведен анализ факторов, оказывающих влияние на управление операционной эффективностью предприятия; проанализированы методические подходы к процедуре оценки операционной эффективности предприятия и на их основе сформирована сбалансированная система показателей оценки уровня операционной эффективности предприятия.

С приходом новой парадигмы управления предприятие рассматривается не как закрытая, а как открытая система, подверженная влиянию множества внешних факторов, которые не являются прямыми объектами управления со стороны предприятия. Несмотря на невозможность оказания прямого управленческого воздействия на внешние факторы, они представляют исключительный интерес для руководства компаний. Это связано с тем, что их своевременная идентификация позволяет оценить риски, которые они в себе несут и определить поведение организации на рынке. Факторы обладают положительным влиянием на деятельность предприятия и несут в себе возможности для его развития, что является основой создания конкурентных преимуществ и укрепления рыночных позиций.

Анализ рынка позволил выявить угрозы отечественным предприятиям по производству хлеба и хлебобулочных изделий: низкая рентабельность производства; зависимость от импортного оборудования и его комплектующих; высокая текучесть кадров; нехватка квалифицированных специалистов; рост цен на ингредиенты для изготовления продукции и транспортные услуги; дефицит качественной пшеничной муки.

К основным внешним факторам отнесены: фактор государственного влияния; экономический фактор; социальный и политический факторы; форс-мажорные обстоятельства. Влияние перечисленных внешних факторов привело к существенным изменениям в деятельности отечественных предприятий. Под воздействием внешних сил предприятия были вынуждены адаптировать свою

деятельность, пересматривать бизнес-процессы и взаимодействовать с новыми партнерами с целью удержания и повышения эффективности деятельности.

Управление операционной эффективностью предприятия осуществляется на основе ее текущей оценки и с использованием различных методов и инструментов. Объектами управления являются различные подсистемы предприятия – финансовая, кадровая, производственная и другие.

Сформирована система показателей оценки уровня операционной эффективности предприятий по производству хлеба и хлебобулочных изделий. Она включает в себя пять групп показателей, характеризующих внешнюю операционную эффективность, финансовую эффективность, кадровую, общую производственную эффективность и эффективность отдельных бизнес-процессов (рисунок 2).

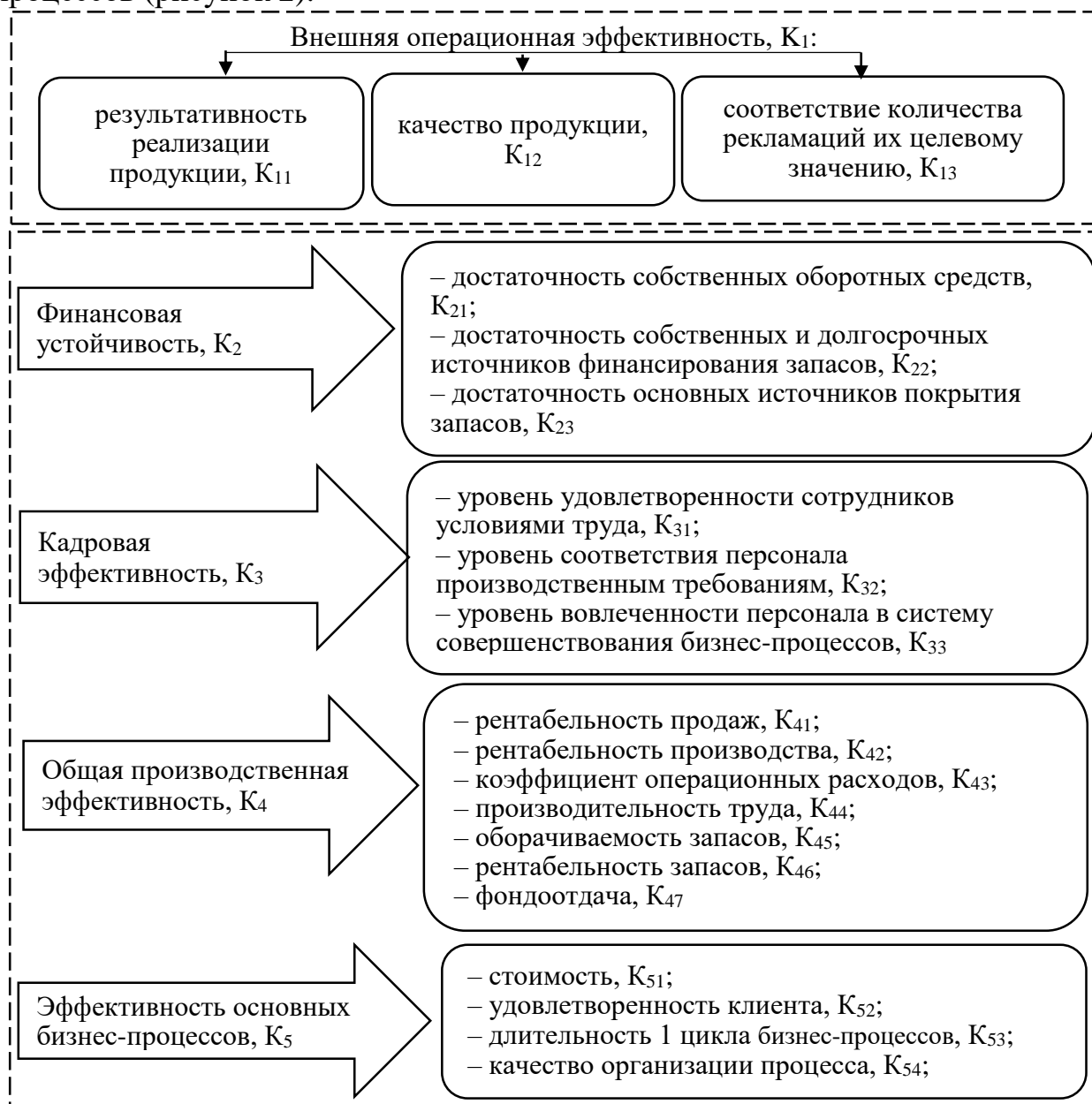


Рисунок 2 – Система показателей оценки уровня операционной эффективности предприятия

Влияние внутренних факторов на операционную эффективность предприятия представлено в виде диаграммы Исикавы. К основным группам внутренних факторов отнесены: кадровый фактор (уровень квалификации, уровень мотивации, уровень вовлеченности в совершенствование бизнес-процессов, дисциплина); технико-технологический фактор (износ оборудования, регулярность осмотра и ремонта оборудования, уровень соблюдения технологии производства, уровень автоматизации и механизации процессов); организационный фактор (уровень регламентации процессов, качество коммуникаций, рациональность распределения полномочий и обязанностей, качество контроля на производстве, рациональность организации рабочего пространства, оснащенность рабочего места, ритмичность производства, условия труда и осуществления процессов); сырьевой фактор (качество сырья и объем запасов); управленческий фактор (проявление лидерства (со стороны менеджмента компании) в совершенствовании деятельности, стратегическая направленность деятельности, качество системы планирования, качество цепочки создания ценности, уровень сформированности корпоративной культуры, соответствие системы менеджмента качества целям организации, обоснованность системы принятия решений, качество системы по ключевому показателю эффективности (далее – KPI).

Для эффективного использования методов бережливого производства необходимо понимать направления деятельности предприятия, содержащие выявленные проблемы, связанные с повышением его операционной эффективности, что и обосновало актуальность разработки методики оценки ее уровня.

В третьей главе «Комплексный подход к управлению операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства» на основе проведенного анализа разработаны модель управления операционной эффективностью предприятия и методика оценки операционной эффективности предприятия; апробирована методика оценки операционной эффективности предприятия на примере предприятий реального сектора экономики; усовершенствована система управления предприятием путем имплементации в нее модели управления операционной эффективностью. Предложены критерии выбора сценариев управления операционной эффективностью предприятия.

Разработана модель управления операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства с учетом предложенной системы оценки ее уровня (рисунок 3). Эффективность операционной деятельности достигается за счет управления операционной средой, формирования организационной структуры, отвечающей задачам бизнеса, и за счет грамотного управления корпоративной культурой. Эффективность операционной среды обуславливается формированием эффективных механизмов управления активами, бизнес-процессами, организации офисного и производственного пространства, внедрения новых технологий и оборудования, формирования системы обучения и мотивации.

Для достижения операционной эффективности важно рационально формировать организационную структуру и выбирать соответствующий подход к управлению с точки зрения делегирования полномочий и ответственности –

функциональный, процессный или проектный. Для эффективного взаимодействия системы необходима работа по формированию и оптимизации коммуникационных каналов.

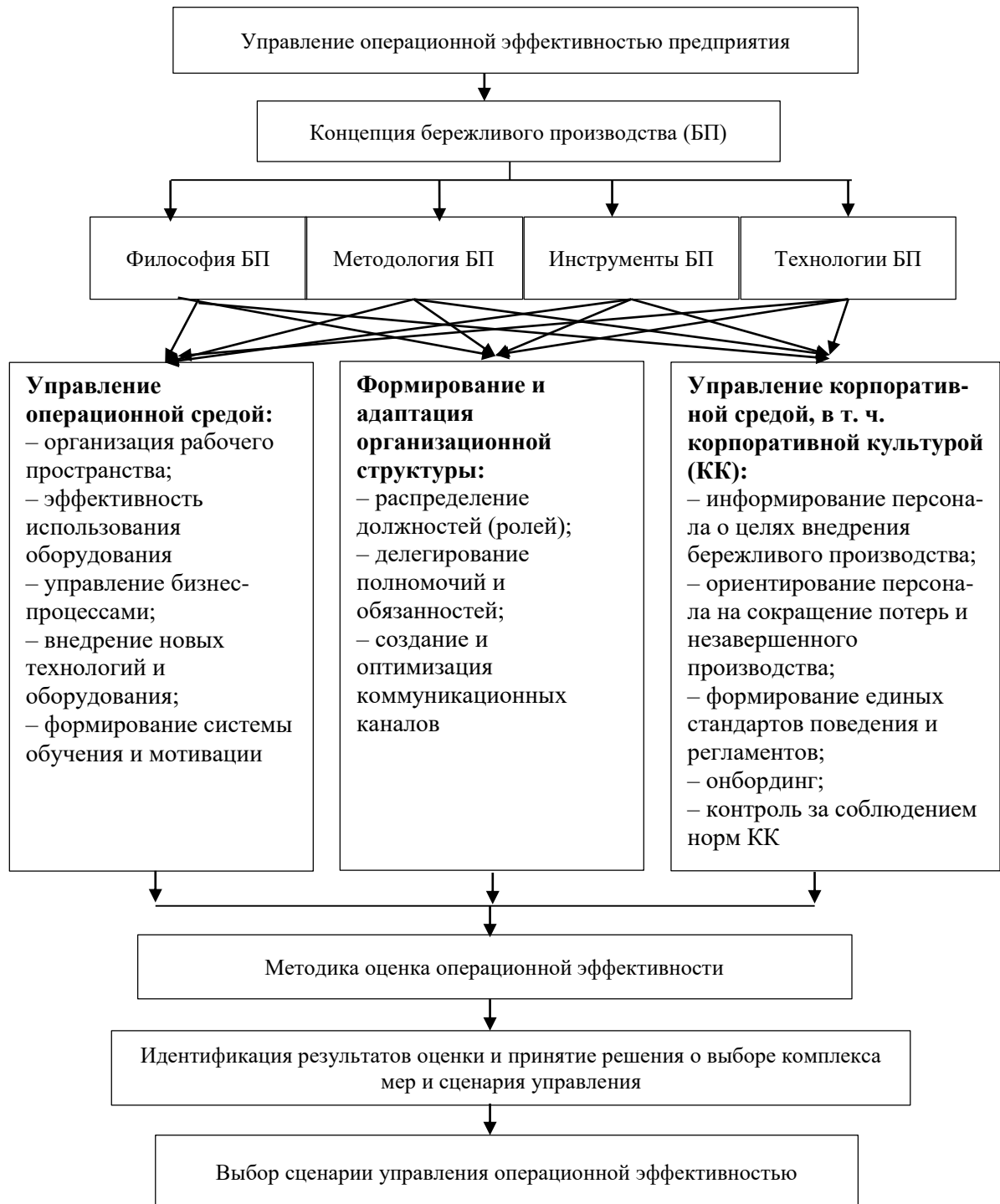


Рисунок 3 – Модель управления операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства

Эффективность корпоративной культуры обеспечивается формированием общих этических норм и стандартов взаимодействия персонала со всеми заинтересованными сторонами, развитием заинтересованности сотрудников в успехах организации, информированности о поставленных целях и принятых

методах их достижения. Сильная корпоративная культура особенно важна при управлении на основе концепции бережливого производства. Это во многом обуславливается заинтересованностью и вовлеченностью персонала в совершенствование бизнес-процессов.

Предложенная методика базируется на логике сопоставимости и согласованности экономико-математических моделей при оценке операционной эффективности предприятия (рисунок 4).

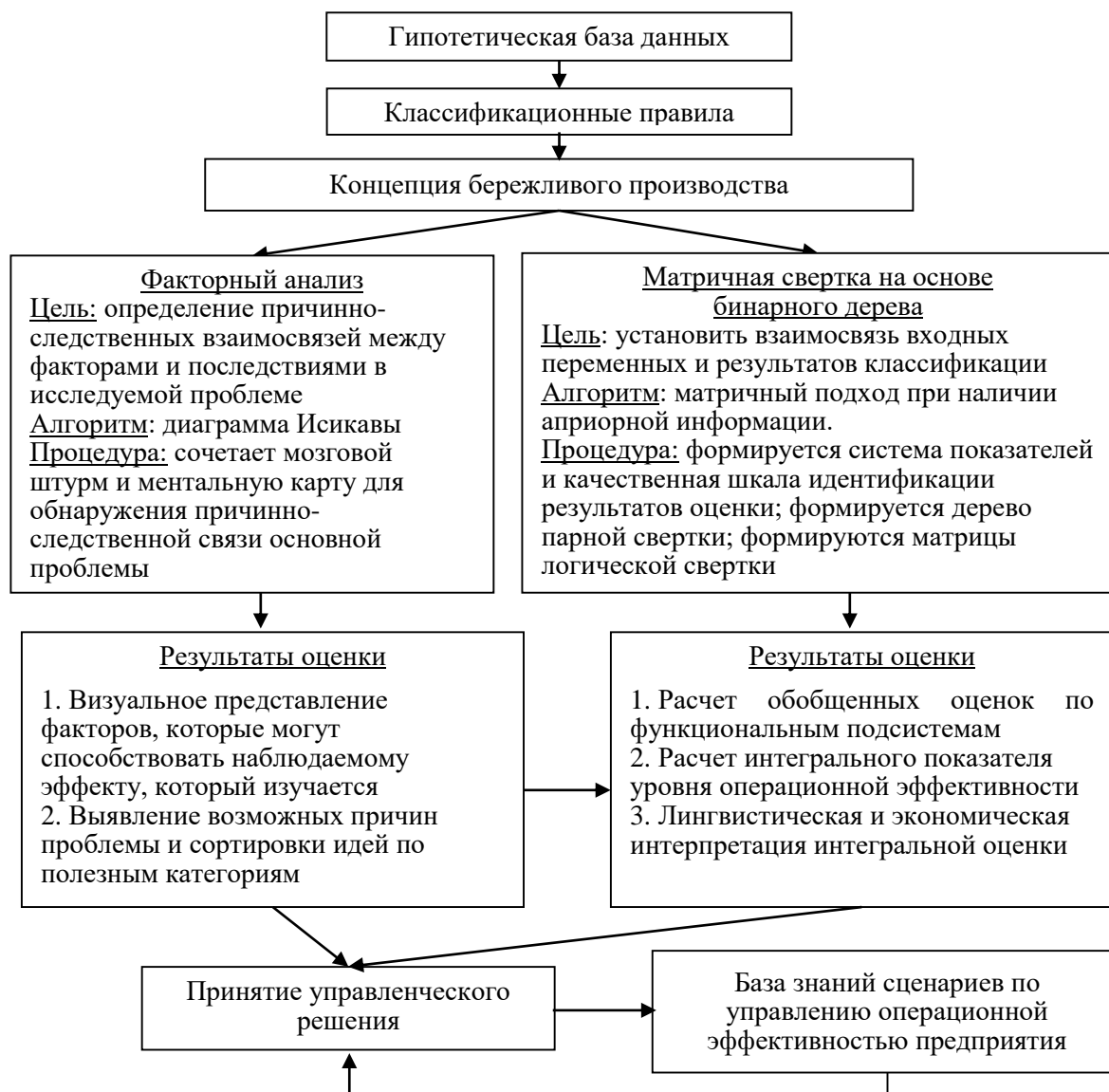


Рисунок 4 – Сопоставимость и согласованность экономико-математических моделей при оценке операционной эффективности предприятия

Методика оценки уровня операционной эффективности предприятия разработана на основе бинарного дерева свертки путем адаптации методов матричной и аддитивной свертки показателей к решению поставленной задачи. Преимуществом используемой бинарной структуры является то, что она позволяет обеспечить наглядность получения решающего правила свертки, учитывающего взаимосвязи параметров оцениваемого объекта (рисунок 5).

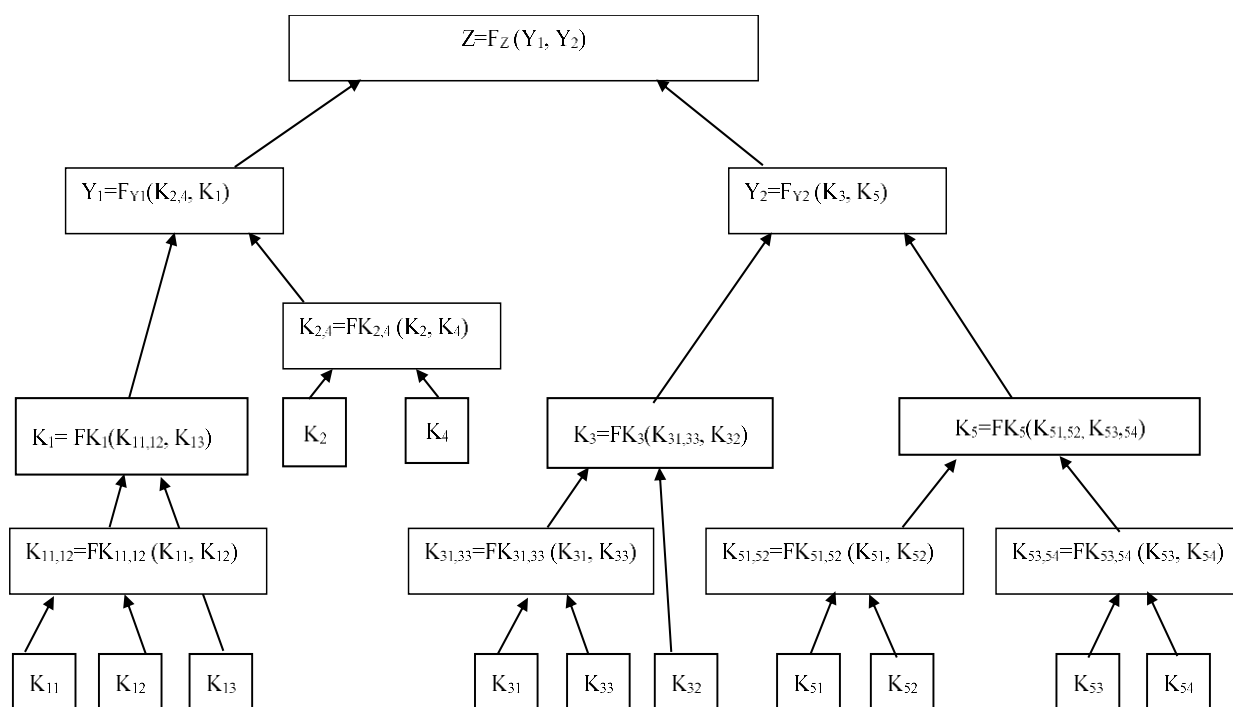


Рисунок 5 – Бинарная смешанная структура дерева свертки показателей оценки уровня операционной эффективности предприятия

Процедура оценки уровня операционной эффективности предприятия включает в себя два этапа: предварительный и основной (рисунок 6).

Методика, реализуется на предварительном этапе в семь шагов и на основном этапе в пять шагов. Разработанная методика позволяет оценить, как уровни внешней и внутренней операционной эффективности, так и ее интегральный показатель, уровень которого имеет следующие лингвистические выражения: «высокий» «выше среднего», «средний», «низкий».

Фактический уровень интегрального показателя является обоснованием управленческого решения относительно выбора адекватного сценария управления операционной эффективностью.

Проверка на работоспособность разработанной методики осуществлялась по данным АО «Крымхлеб». Установлено, что в 2021 году уровень операционной эффективности предприятия имел лингвистическую интерпретацию «средний». В 2021 году предприятия стало участником Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Это позволило оптимизировать бизнес-процессы потока «Цех мелкоштучных изделий» и снизить их себестоимость на 8 %, что положительно отразилось на результатах общей производственной эффективности предприятия.

Апробация методики оценки уровня операционной эффективности осуществлена на примере крымских предприятий, занимающихся производством хлеба и хлебобулочных изделий – АО «Крымхлеб» (г. Симферополь), ООО «Богдановский хлеб» (г. Евпатория) и ООО «Царь хлеб» (г. Севастополь).

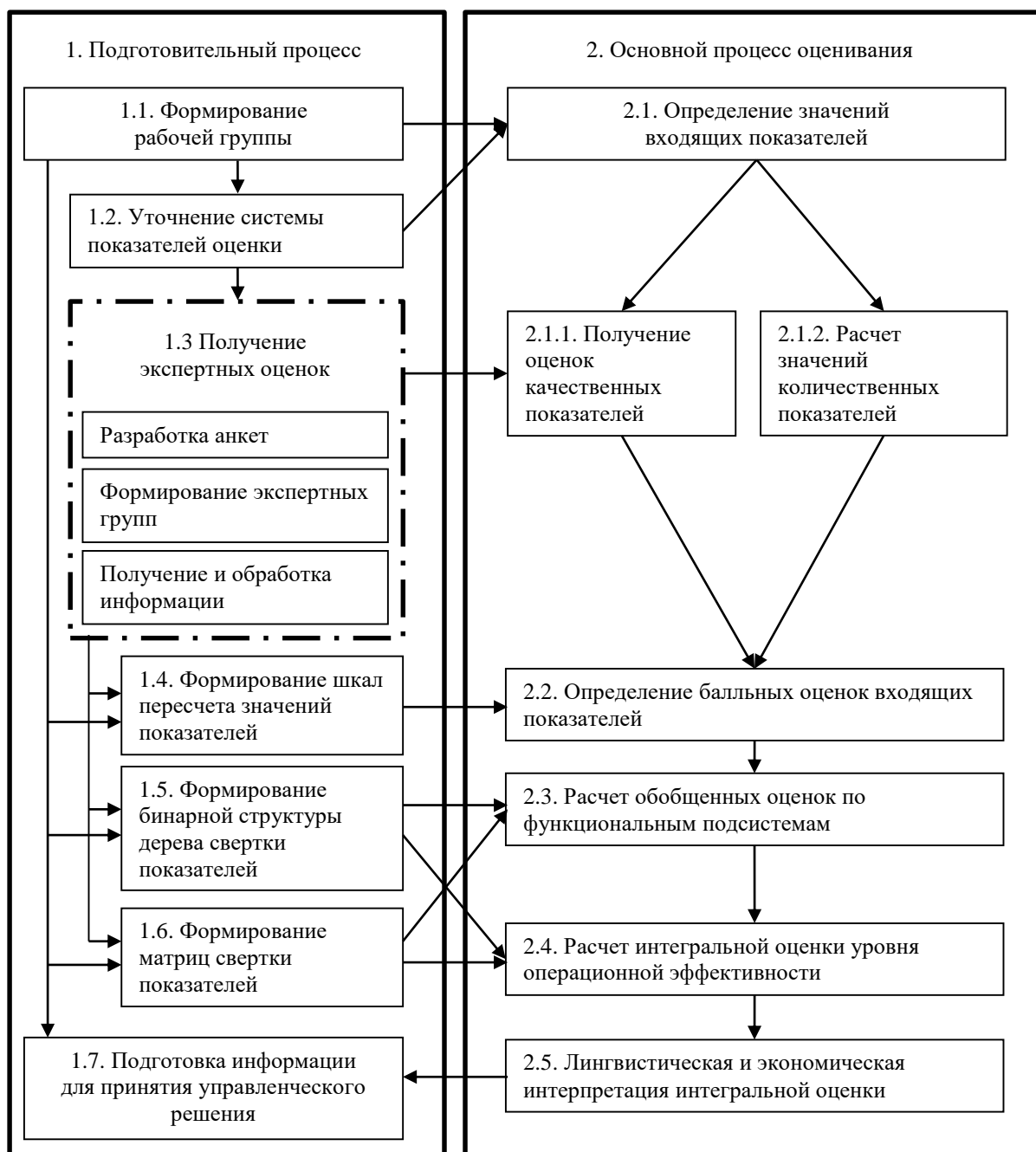


Рисунок 6 – Процедура оценки уровня операционной эффективности предприятия

Результаты последовательного получения оценок по уровням бинарного дерева представлены в таблице 1.

Разработанная методика позволила оценить уровни ключевых компонент операционной эффективности (внешней – у всех предприятий «выше среднего»; внутренней – финансовая устойчивость: колеблется от 2-х баллов (АО «Крымхлеб», ООО «Царь хлеб») до 3-х (ООО «Богдановский хлеб»); кадровая эффективность: 3 балла (АО «Крымхлеб») и 2 балла (ООО «Богдановский хлеб», ООО «Царь хлеб»); общая производственная эффективность: 3 балла (АО «Крымхлеб»), и 4 балла (ООО «Богдановский хлеб», ООО «Царь хлеб»).

Таблица 1 – Свертка показателей операционной эффективности исследуемых предприятий

Сворачиваемые показатели	Оценка по предприятиям (от 1 до 4 баллов)		
	АО «Крымхлеб»	ООО «Богдановский хлеб»	ООО «Царь хлеб»
$K_{11}/K_{12} \rightarrow K_{11,12}$	3	3	3
$K_{11,12}/K_{13} \rightarrow K_1$	3	3	3
$K_2/K_4 \rightarrow K_{24}$	3	4	3
$K_{24}/K_1 \rightarrow Y_1$	3	3	3
$K_{31}/K_{33} \rightarrow K_{31,33}$	3	2	2
$K_{31,33}/K_{32} \rightarrow K_3$	3	2	2
$K_{51}/K_{52} \rightarrow K_{51,52}$	3	3	3
$K_{53}/K_{54} \rightarrow K_{53,54}$	3	3	2
$K_{51,52}/K_{53,54} \rightarrow K_5$	3	3	2
$K_3/K_5 \rightarrow Y_2$	3	3	2
Интегральная оценка $Y_1/Y_2 \rightarrow Z$	3	3	2

Эффективность отдельных бизнес-процессов: 3 балла (АО «Крымхлеб», ООО «Богдановский хлеб») и 2 балла (ООО «Царь хлеб») и интегральный показатель (3 балла, «выше среднего» (АО «Крымхлеб», ООО «Богдановский хлеб») и 2 балла, «средний» (ООО «Царь хлеб»)).

Лингвистическая и экономическая интерпретация полученных оценок уровня операционной эффективности исследуемых предприятий представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Лингвистическая и экономическая интерпретация полученных оценок уровня операционной эффективности исследуемых предприятий

Оценка / Лингвистическая интерпретация / Предприятие	Экономическая интерпретация
3 балла / «выше среднего» / АО «Крымхлеб»	Предприятие эффективно выполняет свои функции, по всем подсистемам предприятия наблюдается уровень эффективности выше среднего. Предприятие достигает большинство поставленных целей.
3 балла / «выше среднего» / ООО «Богдановский хлеб»	
2 балла / «средний» / ООО «Царь хлеб»	Эффективность деятельности в пределах всех функциональных подсистем характеризуется как средняя. Средний уровень эффективности поддерживается за счет: «средний» (кадровая эффективность, финансовая устойчивость и эффективность отдельных бизнес-процессов); «выше среднего» (внешняя операционная эффективность); «высокий» (общая производственная эффективность). Предприятие достигает не все поставленные цели.

По результатам оценки лингвистическая интерпретация уровня операционной эффективности АО «Крымхлеб» и ООО «Богдановский хлеб» – «выше среднего», а ООО «Царь хлеб» – средняя. Проанализированы проблемные зоны каждого из предприятий.

В таблице 3 представлены управленческие решения по результатам оценки операционной эффективности, анализируемых предприятий, и мероприятий, способствующих достижению ожидаемых результатов.

Таблица 3 – Интерпретация управленческих решений по результатам оценки

Оценка / Лингвистическая интерпретация / Предприятие	Решение	Комплекс мероприятий
3 балла / «выше среднего» / АО «Крымхлеб»	Поддержать или повысить	Расширить масштабы внедрения инструментов бережливого производства, снизить уровень текучести кадров, использовать государственную поддержку по импортозамещению технологического оборудования и перейти с модернизационного сценария на реализацию сценария опережающего развития.
3 балла / «выше среднего» / ООО «Богдановский хлеб»	Поддержать или повысить	
2 балла / «средний» / ООО «Царь хлеб»	Повысить	Провести оптимизацию производственных процессов, повысить эффективность предприятия и перейти с консервативного сценария развития на модернизационный сценарий.

Так, АО «Крымхлеб» и ООО «Богдановский хлеб» необходимо разработать мероприятия, направленные либо на повышение уровня операционной эффективности предприятия, ориентированные на реализацию сценария опережающего развития, либо на поддержку существующего уровня в рамках модернизационного сценария. Руководство АО «Крымхлеб» выбрало сценарий опережающего развития.

Относительно предприятия ООО «Царь хлеб» решение неоднозначное, требующее разъяснений: во-первых, уровень операционной эффективности отражает пограничное состояние, которое находится ближе к оценке «низкий»; во-вторых, требуется проведение детального анализа для выявления факторов, которые являются причиной отрицательных отклонений, с целью их дальнейшего нивелирования; в-третьих, сформировать такой комплекс мероприятий, который бы дал синергетический эффект не только по поддержанию достигнутого уровня операционной эффективности, но и позволил бы предприятию совершить прорывной шаг из этого состояния и перейти на качественно другой уровень функционирования. Предприятию необходимо разработать мероприятия, направленные на повышение уровня его операционной эффективности и перейти с консервативного сценария развития на модернизационный сценарий.

Система управления АО «Крымхлеб» с имплементированной моделью управления операционной эффективностью на основе концепции бережливого производства представлена на рисунке 7.

Разработанная методика оценки уровня операционной эффективности предприятия на перспективу позволяет: оценить уровень операционной эффективности предприятия прошлого, текущего и будущего периодов;

заблаговременно на основе иерархии показателей выявить проблемные места по подсистемам предприятия.

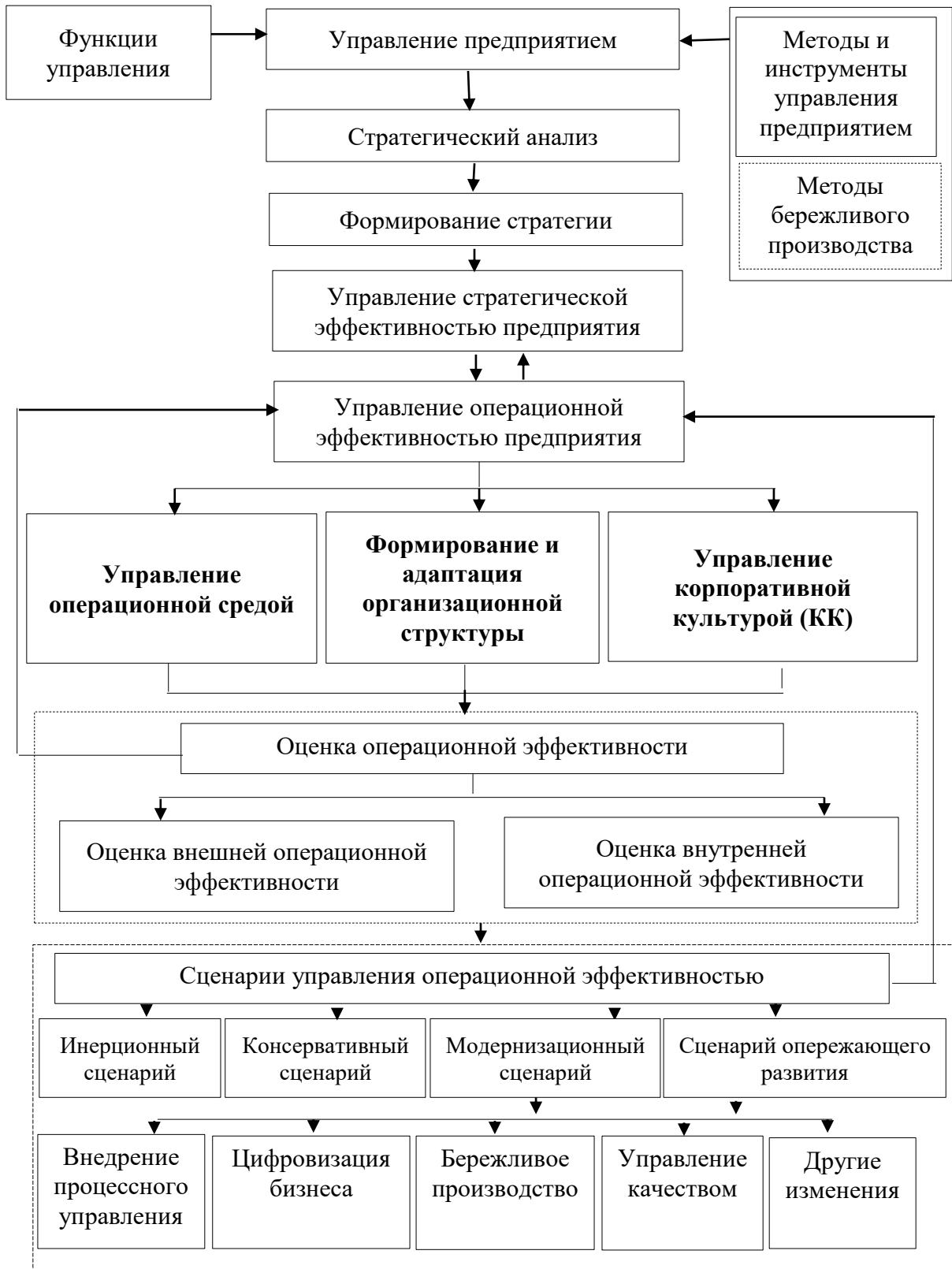


Рисунок 7 – Система управления с имплементированной моделью управления операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства

Имплементация модели в систему управления предприятием позволяет уже на уровне ТОП-менеджмента предприятия принимать решение о локализации негативных последствий; выборе сценария управления операционной эффективностью предприятия с учетом его ресурсных возможностей; выборе комплекса мер, направленных на поддержку достигнутого уровня или повышение уровня операционной эффективности предприятия.

Результаты апробации усовершенствованной системы управления и модели управления операционной эффективностью на анализируемых предприятиях, представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты апробации усовершенствованной системы управления и модели управления операционной эффективностью предприятия

Показатели	Результаты апробации					
	АО «Крымхлеб»		ООО «Богдановский хлеб»		ООО «Царь хлеб»	
	план	факт	план	факт	план	факт
Внешняя операционная эффективность						
Увеличение доли рынка: Республика Крым, %	33	37	21	24	7	11
Организация фирменной торговли, тыс. тонн	100	130	70	103	15	15
Экспансия на другие рынки: г. Севастополь, %	3	7	1	2	27	27
Материковая часть ЮФО, %	0	2,5	0	0	0	0
Внутренняя операционная эффективность						
Модернизация оборудования, за счет собственных средств, млн руб.	141	250	90	120	-	-
Повышение производительности труда, %	8	30	3	19	5	6
Оптимизация бизнес-процессов: Время протекания процесса	15	20	10	18	-	-
Выработка, кг/чел. в сутки	20	39	20	27	-	-
Сокращение незавершенного производства, %	8	33	11	25	12	12
Снижение себестоимости продукции, %	5	8	4	6	-	-
Время комплектации заказов, мин	96	27	80	30	-	-
Время сокращение доставки товара, мин	-	120	-	40	-	-
Рекомендован сценарий управления операционной эффективностью предприятия	Сценарий опережающего развития		Сценарий опережающего развития		Модернизационный сценарий	

На основе полученных результатов, рекомендуется АО «Крымхлеб» и ООО «Богдановский хлеб» реализовать сценарий опережающего развития,

а ООО «Царь хлеб» перейти на модернизационный сценарий развития и внедрить на предприятии принципы бережливого производства.

Управление операционной эффективностью на основе концепции бережливого производства остается актуальным и востребованным в современных условиях. Бережливый подход позволяет предприятиям снижать затраты, повышать качество, ускорять процессы и адаптироваться к изменениям. В долгосрочной перспективе бережливое производство помогает предприятиям оставаться конкурентоспособными и устойчивыми.

В **заключении** приведены основные итоги проведенного исследования, рекомендации и перспективы дальнейшей разработки темы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление операционной эффективностью предприятия представляет собой непрерывный процесс, требующий регулярного анализа, оценки и улучшения путем внедрения концепции и инструментария бережливого производства с целью повышения производительности, снижения потерь при неизменном качестве товаров и услуг без привлечения дополнительных средств.

1. Определено, что понятийный аппарат управления операционной эффективностью предприятия сформирован с использованием морфологического анализа («операционная эффективность предприятия», «внутренняя операционная эффективность», «внешняя операционная эффективность», «управление операционной эффективностью предприятия»), что дало возможность формализовать процессы управления операционной эффективностью на основе концепции бережливого производства.

2. Установлено, что концептуальный подход к оценке операционной эффективности, как компонента комплексного подхода к ее управлению, определяет предельно допустимые значения по активизации сценариев управления операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства и обеспечивает гибкость, результативность и адаптивность системы управления предприятием к внешним и внутренним вызовам.

3. По результатам комплексного анализа выявлено, что факторы внешней среды – неуправляемые и слабоуправляемые, а факторы внутренней среды – управляемые и оказывают прямое или косвенное воздействие на операционную эффективность предприятия. Установлены взаимозависимые связи между факторами влияния и операционной эффективностью предприятия, которые определили качественный и количественный состав системы показателей уровня операционной эффективности (шесть качественных, четырнадцать количественных показателей, шкала идентификации уровней интегрального показателя, представленная в виде лингвистической интерпретации («высокий», «выше среднего», «средний», «низкий») с соответствующими им ранговыми значениями (4, 3, 2, 1), и экономической интерпретации уровней показателей оценки операционной эффективности), что подтверждает практическую значимость системы оценки.

4. Апробация методики позволила подтвердить ее работоспособность и оценить уровни ключевых компонент операционной эффективности (внешней – у всех предприятия 3 балла, что «выше среднего»; внутренней – на уровне показателя финансовой устойчивости: колеблется от 2-х баллов (АО «Крымхлеб», ООО «Царь хлеб») до 3-х (ООО «Богдановский хлеб»); кадровая эффективность: 3 балла (АО «Крымхлеб») и 2 балла (ООО «Богдановский хлеб», ООО «Царь хлеб»); общая производственная эффективность: 3 балла (АО «Крымхлеб»), и 4 балла (ООО «Богдановский хлеб», ООО «Царь хлеб»); эффективность отдельных бизнес-процессов: 3 балла (АО «Крымхлеб», ООО «Богдановский хлеб») и 2 балла (ООО «Царь хлеб»)) и интегральный показатель (3 балла, что «выше среднего» (АО «Крымхлеб», ООО «Богдановский хлеб») и 2 балла, «средний» (ООО «Царь хлеб»)), а полученные результаты позволили выявить альтернативные пути достижения цели путем оптимизации бизнес-процессов с выходом на качественно новый уровень.

5. Практическая реализация модели управления операционной эффективностью показала отсутствие противоречий в ее совместимости с системой управления предприятием на примере крымских предприятий, занимающихся производством хлеба и хлебобулочных изделий. По результатам апробации модели управления операционной эффективностью (АО «Крымхлеб», ООО «Богдановский хлеб», ООО «Царь хлеб») выявлены и проанализированы проблемные зоны деятельности каждого из предприятий, а полученные результаты позволили обосновать применение сценария опережающего развития для АО «Крымхлеб», ООО «Богдановский хлеб» и модернизационного сценария с внедрением технологий бережливого производства для ООО «Царь хлеб».

6. Внедрение усовершенствованной системы управления предприятием позволило на примере АО «Крымхлеб», ООО «Богдановский хлеб» и ООО «Царь хлеб» положительно повлиять на результативность деятельности предприятия: повысило надежность предприятия перед бизнес-партнерами, свело к минимуму незавершенное производство, оптимизировало бизнес-процессы путем построения оптимальной карты потока создания ценности (снижение с 97,3 мин. до 25,3 мин.) и за счет сокращения времени цикла и времени такта. Полученные результаты подтверждают отсутствие конфликта между внедренными элементами и самой системой управления на предприятии при сохранении ее надежности и устойчивости функционирования.

Перспективы дальнейшей разработки научной темы по управлению операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства заключаются в исследовании управления клиент-ориентированностью производственных предприятий несырьевых отраслей экономики, ориентированных на их цифровую трансформацию, и способных, в условиях неопределенности внешней среды, повышать гибкость, результативность и адаптивность системы управления с учетом выявленных внутренних и внешних резервов без привлечения дополнительных средств.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**а) публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертаций:**

1. Ячменева, В. М. Операционная эффективность и бережливое производство: взаимосвязь и сущность понятий / В. М. Ячменева, Д. К. Бахарев. – Текст : непосредственный // Аудиторские ведомости. – 2023. – № 3. – С. 221–228. (0,68 п. л. / 0,34 п. л. авт.) – раскрыта сущность понятия эффективность и установлена связь с бережливым производством.

2. Бахарев, Д. К. Анализ влияния внешних факторов на деятельность отечественных предприятий: операционная эффективность / Д. К. Бахарев. – Текст : электронный // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2024. – Т. 4, № 3. – С. 370–381. – DOI 10.34130/2070-4992-2024-4-3-370. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=74985412>. (0,95 п. л.).

3. Бахарев, Д. К. Операционная эффективность: генезис понятия и сущностная характеристика / Д. К. Бахарев. – Текст : непосредственный // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. – 2024. – Т. 10, № 3. – С. 3–12. (0,55 п. л.).

4. Бахарев, Д. К. Методика оценки уровня операционной эффективности предприятия / Д. К. Бахарев – Текст : непосредственный // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. – 2024. – Т. 10, № 4. – С. 3–14. (0,65 п. л.).

5. Бахарев, Д. К. Анализ методических подходов к оценке операционной эффективности предприятия / Д. К. Бахарев – Текст : непосредственный // Вестник экономической безопасности. – 2025. – № 1. – С. 179–184. (0,66 п. л.).

б) статьи и материалы в прочих изданиях:

6. Ячменева, В. М. Кросс-индустриальное взаимодействие как драйвер развития креативной экономики / В. М. Ячменева, Р. А. Тимаев, Д. К. Бахарев. – Текст : непосредственный // Интеграционные процессы в современном геоэкономическом пространстве : материалы научно-практической конференции, (г. Симферополь, 25 ноября 2022 г.) / ред. кол. : М. Г. Никитина, А. Г. Барсегян, Р. В. Друзин [и др.]. – Симферополь : Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, 2022. – С. 507–510. (0,3 п. л. / 0,1 п. л. авт.) – установлены кросс-функциональные связи с внешней средой.

7. Ячменева, В. М. Концептуальные подходы к управлению операционной эффективностью предприятия / В. М. Ячменева, Д. К. Бахарев. – Текст : непосредственный // Эффективное управление экономикой: проблемы и

перспективы : сборник трудов VIII Всероссийской научно-практической конференции, (г. Симферополь, 13–14 апреля 2023 г.) / под науч. ред. В. М. Ячменевой. – Симферополь : ООО «ИТ «АРИАЛ», 2023. – С. 207–210. (0,21 п. л. / 0,11 п. л. авт.) – проанализированы существующие подходы, определены приоритеты.

8. Ячменева, В. М. Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия: процессный подход к управлению / В. М. Ячменева, **Д. К. Бахарев**. – Текст : непосредственный // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации : сборник трудов XXIV Всероссийской научно-практической конференции, (г. Симферополь, 16–17 ноября 2023 г.) / под науч. ред. В. М. Ячменевой. – Симферополь : ООО «ИТ «АРИАЛ», 2023. – С. 192–197. (0,32 п. л. / 0,16 п. л. авт.) – обоснован комплексный подход к управлению операционной эффективностью.

9. Ячменева, В. М. Тенденции развития отечественных предприятий по производству хлеба и хлебобулочных изделий / В. М. Ячменева, **Д. К. Бахарев**. – Текст : непосредственный // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : сборник трудов IX Всероссийской научно-практической конференции, (г. Симферополь, 18 апреля 2024 г.) / под науч. ред. В. М. Ячменевой. – Симферополь : ООО «ИТ «АРИАЛ», 2024. – С. 245–248. (0,26 п. л. / 0,13 п. л. авт.) – дана оценка развитию несырьевых предприятий, оценены вызовы, тенденции и перспективы развития.

10. **Бахарев, Д. К.** Анализ рисков деятельности отечественных предприятий по производству хлеба и хлебобулочных изделий / Д. К. Бахарев. – Текст : непосредственный // Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем (АМУР-2024) : сборник научных трудов XVIII Международной школы-симпозиума, (Симферополь–Судак, 14–27 сентября 2024 г.) / под общ. ред. А. В. Сигала. – Симферополь : ИП Корниенко А. А., 2024. – С. 66–70. (0,48 п. л.).

11. **Бахарев, Д. К.** Система показателей оценки уровня операционной эффективности деятельности предприятия / Д. К. Бахарев. – Текст : непосредственный // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации : сборник трудов XXV Всероссийской научно-практической конференции, (г. Симферополь, 14 ноября 2024 г.) / под науч. ред. В. М. Ячменевой. – Симферополь : ООО «ИТ «АРИАЛ», 2024. – С. 150–154. (0,22 п. л.).

12. **Бахарев, Д. К.** Оценка операционной эффективности предприятия как основа обеспечения финансовой безопасности / Д. К. Бахарев, В. М. Ячменева. – Текст : непосредственный // Проблемы информационной безопасности социально-экономических систем : труды XI Международной научно-практической конференции, (Гурзуф, 13–15 февраля 2025 г.) / под ред. проф. О. В. Бойченко. – Симферополь : ИП Зуева Т. В., 2025. – С. 70–72. (0,23 п. л.).