



## Тенденции формирования компетенций бережливого управления в условиях корпоративной подготовки государственных и муниципальных служащих

Сергей Николаевич Ильин<sup>1</sup>,  
Михаил Амиранович Овакимян<sup>2</sup>

<sup>1</sup>АО «Производственная система «ПСР» Государственной корпорации «Росатом», Москва, Россия

<sup>1</sup>Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, Нижний Новгород, Россия

<sup>2</sup>Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия

Автор, ответственный за переписку: Михаил Амиранович Овакимян, [ovakimyan-ma@ranepa.ru](mailto:ovakimyan-ma@ranepa.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0885-5623>

**Аннотация.** Формирование компетенций бережливого управления (Lean) в системе подготовки кадров государственного управления и местного самоуправления является одним из наиболее эффективных способов повышения результативности труда в государственных и муниципальных организациях. Внедрение Lean-технологий способствует более продуктивной и эффективной работе государственных и муниципальных служащих. В исследуемой системе более сложной задачей представляется – изменение традиционного мышления и подходов к организации работы служащих, что иногда является серьезным препятствием для внедрения бережливого подхода в управлении системами публично сектора. Так, автором рассмотрены мнения экспертов, имеющих широкую практику внедрения бережливых технологий в систему управления. Особое внимание уделено анализу отечественного опыта внедрения методологии «бережливого производства» и «бережливого управления». В статье обоснована значимость и особенности формирования компетенций реализации бережливого подхода в практике подготовки государственных и муниципальных служащих. Делается предположение о том, что среда и используемые современные инструменты бережливого подхода в управлении при подготовке государственных и муниципальных служащих – формируют «бережливый образ мышления» у самих служащих. На основании вышеизложенного выявлены современные тренды и предложены рекомендации по повышению эффективности используемых подходов для применения в системе корпоративной подготовки государственных и муниципальных служащих.

**Ключевые слова:** бережливое управление, бережливое производство, компетенции, государственные и муниципальные служащие, корпоративная подготовка

**Для цитирования:** Ильин С. Н., Овакимян М. А. Тенденции формирования компетенций бережливого управления в условиях корпоративной подготовки государственных и муниципальных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 59–66. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-59-66>. EDN CPJYFY

## Trends in the formation of lean management competencies in the context of corporate training of state and municipal employees

Sergey N. Ilyin<sup>1</sup>, Mikhail A. Ovakimyan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>JSC "Rosatom Production System", Moscow, Russia

<sup>1</sup>Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin, Nizhny Novgorod, Russia

<sup>2</sup>South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

Corresponding author: Mikhail A. Ovakimyan, ovakimyan-ma@ranepa.ru,  
<https://orcid.org/0000-0002-0885-5623>

**Abstract.** The formation of Lean management competencies in the training system of public administration and local government is one of the most effective ways to increase labor productivity in state and municipal organizations. The introduction of Lean technologies contributes to more productive and efficient work of state and municipal employees, in the system under study, a more difficult task is to change traditional thinking and approaches to the organization of employees' work, which sometimes is a serious obstacle to the introduction of a lean approach in management. Thus, the author considers the opinions of foreign experts who have a wide practice of introducing lean technologies into the management system. Special attention is paid to the analysis of domestic experience in the implementation of the methodology of "lean manufacturing" and "lean management". The article substantiates the importance and features of the formation of competencies for the implementation of a lean approach in the practice of training state and municipal employees. The assumption is made that the environment and the modern tools of a lean approach in management used in the training of state and municipal employees form a "lean way of thinking" among employees themselves. Based on the above, modern trends have been identified and recommendations have been proposed to improve the effectiveness of the approaches used for application in the system of corporate training of state and municipal employees.

**Keywords:** lean management, lean production, competencies, state and municipal employees, corporate training

**For citation:** Ilyin S. N., Ovakimyan M. A. Trends in the formation of lean management competencies in the context of corporate training of state and municipal employees. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2024;(4):59–66. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-59-66>. EDN CPJYFY

### Введение

Совершенствование системы принципов, целей и инструментов государственного и муниципального управления является важной задачей современной управленческой науки. Данный процесс предполагает последовательность проведения глубинных научных («полевых» и «кабинетных») исследований системы управления (формирование более совершенной структуры) и подготовки для нее управленческих кадров.

Цель исследования – выявление актуальных тенденций и трендов в формировании компетенций бережливого управления (Lean) в системе корпоративной подготовки государственных и муниципальных служащих.

Данная цель предполагает решение следующих задач исследования:

- определение актуальности совершенствования системы корпоративной подготовки государственных и муниципальных служащих с использованием принципов и инструментов бережливого управления;

- анализ регионального опыта внедрения бережливого управления в систему государственного управления и местного самоуправления в России;

- рассмотрение методики корпоративной подготовки, применяемой Государственной корпорацией «Росатом» в формировании компетенций бережливого управления в системе корпоративной подготовки государственных и муниципальных служащих.

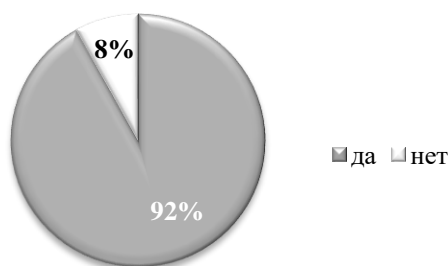
Отлаженные процессы управления повышают производительность труда государственных служащих и сотрудников государственных и муниципальных организаций. В настоящее время значительная часть работы служащих связана с выполнением поручений и такое «ручное управление» может быть эффективно на оперативном уровне, но не подходит для тактического и стратегического управления, приводя к перегрузке и эмоциональному выгоранию работников. Поэтому исследование эффективных способов повышения производительности труда государственных и муниципальных служащих представляется особенно актуальным в условиях турбулентного развития мира.

### **Актуальность совершенствования системы корпоративной подготовки государственных и муниципальных служащих**

Масштабная административная реформа, проведенная в сфере государственного управления, предусматривала разработку административных регламентов и основных стандартов государственных услуг, ликвидацию избыточных функций федеральных и региональных органов исполнительной власти [1]. Административные регламенты органов государственной власти должны были включать «комплексное описание порядка выполнения отдельного делового процесса, обеспечивающего реализацию функции или нескольких функций органа исполнительной власти» [2]. Однако их разработка в большинстве случаев носила формальный характер, обеспечивала в основном регламентацию внутреннего документооборота и не решала проблемы оптимизации деловых процессов в органах власти. Но все же, комплексное внедрение процессного управления, предусматривающее повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности, распределение ответственности в процессах, снижение затрат и повышение результативности деятельности органов управления достигнуто не было. Причинами вновь возникшего интереса к регламентированию деятельности и повышению ее эффективности, стало распространение технологий «бережливого производства» («Lean-технологий»), широко и успешно применяемых в бизнесе, приводящих к его высокой результативности и эффективности.

Эксперты Центра Междисциплинарных Исследований НИУ ВШЭ. Двинских Д. Ю, Рычкова Н. А., Сластихина И. Ю. и Пономарева А. А. обратились к зарубежным экспертам, имеющим широкую практику внедрения бережливых технологий, был получен ценный опыт и предложения от специалистов различных стран. Эксперты из Великобритании, Германии, Объединенных Арабских Эмиратов, Колумбии и Алжира представили свои ответы, основываясь на своих областях деятельности, таких как государственное управление, консалтинг, образование и научная работа. В опросе приняли участие также российские эксперты. Опыт зарубежных экспертов и мнение отечественных специалистов помогли создать адекватные и эффективные стратегии внедрения бережливых технологий в отечественном государственном секторе. Проанализируем полученные авторами результаты [3].

Абсолютное большинство экспертов (92 %) поддерживает необходимость разработки концепции внедрения бережливых технологий в государственном секторе (рис. 1).

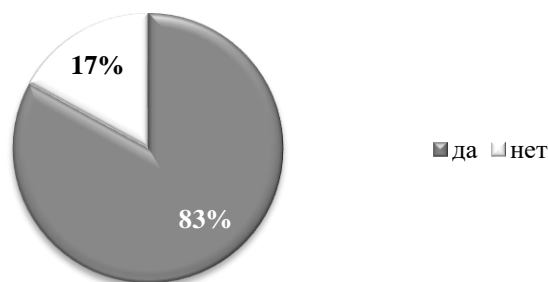


**Рис. 1. Нужно ли разработать единую концепцию внедрения бережливых технологий в государственном секторе?**

*Fig. 1. Is it necessary to develop a unified concept for the introduction of lean technologies in the public sector?*

В экспертной оценке роли различных институтов в процессе внедрения Lean-технологий практически все эксперты высказали единодушное мнение в пользу создания соответствующих институтов, которые будут предоставлять методическую и организационную поддержку, особенно для корпоративной подготовки служащих (рис. 2).

По результатам исследования, выявлено, что формирование компетенций бережливого управления может осуществляться как централизованно (55 %), так и децентрализованно.



**Рис. 2. Целесообразно ли создание отдельных институтов по организации внедрения бережливых технологий в госсекторе?**  
*Fig. 2 Is it advisable to create separate institutions to organize the introduction of lean technologies in the public sector?*

Централизованный подход предполагает, что управление процессом внедрения осуществляется центральным органом или структурой, которая принимает решения и координирует всю деятельность по формированию компетенций бережливого управления. Такой подход позволяет обеспечить единообразие и согласованность в реализации Lean-подхода. Децентрализованный подход, напротив, предоставляет отдельным подразделениям возможность самостоятельно внедрять Lean. Это позволяет более гибко адаптироваться к особенностям каждого отдельного подразделения и решать проблемы на местах. Смешанный подход комбинирует и централизованный, и децентрализованный подходы. При таком подходе центральная структура занимается решением глобальных проблем и обеспечивает обмен опытом и координацию, а департаменты имеют свободу в принятии решений и внедрении Lean на своем уровне.

Основные результаты, которые может принести внедрение Lean в государственный и муниципальный секторы корпоративной подготовки государственных и муниципальных служащих и подтверждает актуальность данного процесса, включают следующие количественные и качественные характеристики процессов включают:

- сокращение временных затрат;
- снижение финансовых издержек;
- повышение качества предоставления услуг;
- улучшение процессов и внутриорганизационного взаимодействия;
- повышение результативности органов власти.

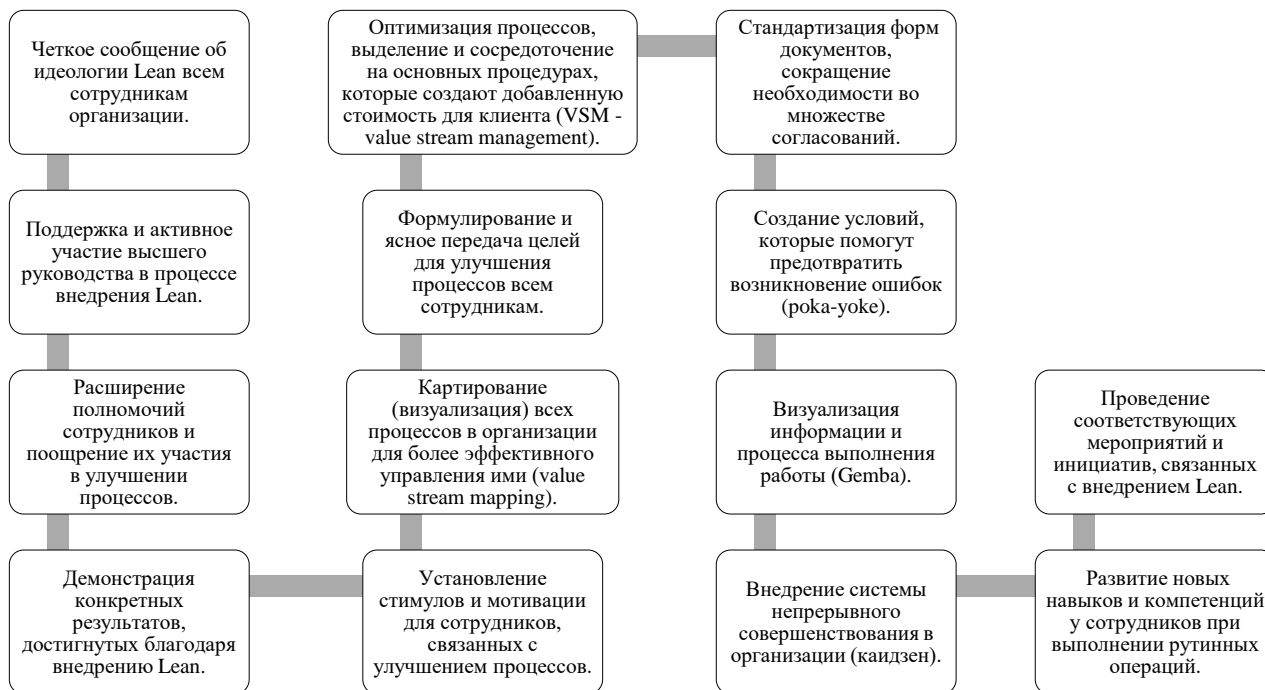
#### **Анализ опыта внедрения бережливого управления в систему государственного управления и местного самоуправления в России**

Для успешного формирования компетенций бережливого управления в условиях корпоративной подготовки государственных и муниципальных служащих, важны определенные мероприятия. Четкое понимание и поддержка идеологии на всех уровнях, а также активное участие руководства и персонала, способствующих эффективному улучшению процессов и достижению более высоких результатов. Инструменты, определяющие успешность внедрения Lean в организации, представлены на рис. 3.

Отметим, что в 2017 г. в пяти регионах Российской Федерации стартовал пилотный проект «Бережливое государство» [5].

Значительный опыт по внедрению Lean-технологий был накоплен в сфере государственного управления в Республике Татарстан, где внедрение бережливых технологий осуществляется, начиная с 2012 г. Указанная концепция впервые была внедрена в Министерстве сельского хозяйства Республики Татарстан в условиях корпоративной подготовки. Организовывалось эффективное рабочее пространство, устранялись потери излишней обработки информации, ее поиска и перемещения. Работники министерства обучались и выполняли мероприятия по сортировке, упорядочиванию и стандартизации собственных рабочих мест, для чего использовалась одна из методик бережливого управления – 5S. Это позволило значительно сократить время на поиск необходимой документации и информации. Уже на первых шагах упорядочивание и организация рабочих мест обеспечили прирост производительности и эффективности на 20–30 %. Также в министерстве

велась работа по совершенствованию и стандартизации системы 5S. Издан приказ от 22 июня 2012 г. № 406 «О совершенствовании системы 5S в Министерстве труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан». На его основании разработаны Положение о работе отделов министерства по совершенствованию системы 5S и стандарты министерства по системе 5S. В Татарстане успешно действует проект «Набережные Челны – город устойчивого развития»<sup>1</sup>. В настоящее время в Республике Татарстан прорабатываются вопросы по формированию и внедрению отдельной образовательной программы в области внедрения системы бережливого управления в муниципальных районах и городских округах<sup>2</sup>.



**Рис. 3. Инструменты, определяющие успешность внедрения Lean [4]**

*Fig. 3. Tools determining the success of Lean implementation [4]*

В Краснодарском крае в сентябре 2016 г. при поддержке Фонда «Вольное дело» и АНО «Японский центр Кайдзен» начал реализацию пилотный проект по применению бережливых технологий в муниципальном управлении. В Усть-Лабинском районе Краснодарского края был разработан и реализован пилотный проект «Бережливый Усть-Лабинск», основной целью которого являлось формирование культуры бережливого управления в органах местного самоуправления Усть-Лабинского района.

В результате проведенных мероприятий – встреч с главами поселений и специалистами, общения с местным населением, обучающих семинаров – были выделены и разработаны первоочередные проекты в рамках реализации общего проекта «Бережливый Усть-Лабинск» [6].

Использование технологий бережливого управления в государственных организациях является ключевой задачей и Комитета по повышению эффективности государственного управления Санкт-Петербурга. В 2020 г. Комитет стал одним из первых исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга, включившихся в реализацию программы «Эффективный регион»,

<sup>1</sup> Практика внедрения лин-технологий в государственном секторе: кейсы/ Кейс «Бережливый Татарстан». URL: [https://studme.org/404747/menedzhment/praktika\\_vnedreniya\\_tehnologiy\\_gosudarstvennom\\_sektore\\_keysy](https://studme.org/404747/menedzhment/praktika_vnedreniya_tehnologiy_gosudarstvennom_sektore_keysy).

<sup>2</sup> Попасть в топ: как в Татарстане внедряют идеологию бережливого производства. URL: <https://xn--80aarpemcchfm07a3c9ehj.xn--p1ai/news/popast-v-top-kak-v-tatarstane-vnedryayut-ideologiyu-be-rezhlivogo-proizvodstva>.

разработанной совместно с субъектами РФ и ГК «Росатом». В рамках этой программы было создано отдельное структурное подразделение – отдел реинжиниринга Управления развития инфраструктуры Комитета, которое занимается оптимизацией существующих процессов и внедрением технологий «бережливого управления» в государственном управлении и местном самоуправлении. Отдел реинжиниринга использует опыт специалистов АО «ПСР» (ГК «Росатом») при осуществлении своей деятельности. Одной из ключевых целей концепции «бережливого управления» является устранение потерь, не создающих ценность в процессе оказания услуг или производства. Сотрудниками отдела реинжиниринга проведен анализ деятельности Комитета и выделено 332 процесса, которые условно разделены на 4 группы по основным направлениям работы. Из них выделено 92 ключевых процесса, оказывающих непосредственное влияние на формирование комфортной среды [7]. Данный опыт продемонстрировал положительные результаты в повышении эффективности в корпоративной подготовке государственных и муниципальных служащих.

**Методика корпоративной подготовки,  
применяемая Государственной корпорацией «Росатом»  
в формировании компетенций бережливого управления  
в условиях корпоративной подготовки государственных и муниципальных служащих**

Рассмотрим на примере опыта корпоративного обучения с использованием опыта применения методики, предложенной экспертами Государственной корпорации «Росатом». Методика формирования компетенций бережливого управления у государственных и муниципальных служащих через корпоративную подготовку включает:

1. Ознакомление с концепцией бережливого управления:

- проведение информационных семинаров и тренингов, на которых служащие ознакомились с основными принципами и преимуществами бережливого управления;
- изучение успешных проектов и практик, реализованных в других организациях, как внутри регионов, так и за пределами.

2. Выработку понимания применимости бережливого управления в государственных и муниципальных организациях:

- анализ и определение областей, в которых применение бережливого управления может быть наиболее эффективным и перспективным;
- выявление конкретных задач, которые можно решить с помощью применения методов бережливого управления.

3. Разработку плана внедрения:

- составление детального плана внедрения бережливого управления, который учитывает специфику каждой организации и ее особенности;
- выделение ресурсов, необходимых для реализации плана, включая финансовые, технические и кадровые ресурсы.

4. Проведение обучения и тренингов:

- организация тренингов и семинаров по бережливому управлению для служащих, чтобы они получили необходимые знания и навыки.
- обучение методам и инструментам бережливого управления, например, методике 5S (сортировка, систематизация, соблюдение порядка, стандартизация, самодисциплина).

5. Практическую реализацию:

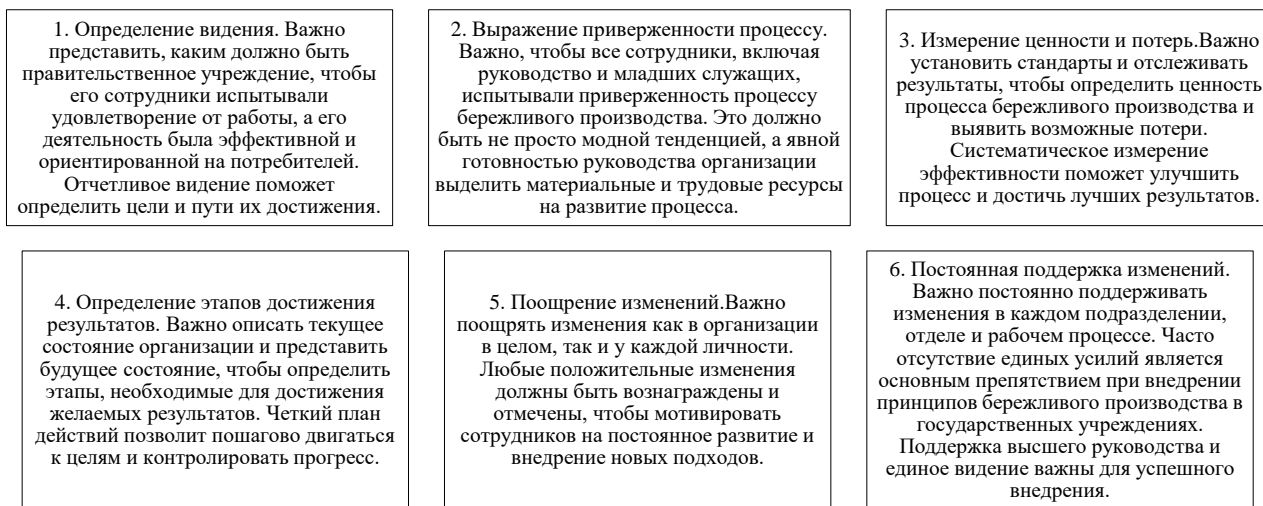
- внедрение бережливого управления на практике, начиная с пилотного проекта в ограниченном масштабе и постепенно расширяя его;
- оценка полученных результатов и проведение регулярного мониторинга для выявления прогресса и определения областей для улучшения.

6. Обмен опытом и масштабирование:

- организация обмена опытом между различными организациями и служащими, чтобы обеспечить непрерывное развитие компетенций в области бережливого управления;
- масштабирование успешных проектов и решений для применения в других государственных и муниципальных организациях.

Таким образом, формирование компетенций бережливого управления у государственных и муниципальных служащих осуществляется через ознакомление, обучение, практическую апробацию и обмен опытом, что способствует повышению эффективности и устойчивости работы государственных и муниципальных структур.

Рассматривая основные тенденции, которые можно предпринять для обучения и развития государственных и муниципальных служащих в области бережливого управления, предложим шесть шагов, акцентируя внимание на определении видения, выражения приверженности, измерения ценности и потерь, определении этапов достижения результатов и других аспектах, которые специфичны для корпоративной подготовки (рис. 4):



**Рис. 4. Шесть шагов для эффективного формирования компетенций бережливого управления у государственных и муниципальных служащих<sup>1</sup>**

*Fig. 4. Six steps for effective formation of lean management competencies among state and municipal employees*

Кроме того, важно отметить, что для государственного сектора требуется доработка и адаптация инструментов, методов и терминологии бережливого управления с учетом его особенностей. Государственные и муниципальные организации имеют свои особенности и ограничения, поэтому важно адаптировать подходы бережливого управления под эти условия, чтобы добиться максимальной эффективности использования ресурсов.

### Заключение

Результатами реализации проектов бережливого управления в корпоративной подготовке государственных и муниципальных служащих становится<sup>2</sup>: сокращение потерь времени и ресурсов при взаимодействии с органами власти и при получении государственных и муниципальных образовательных услуг; повышение удовлетворенности уровнем и качеством освоения компетенций и качеством взаимодействия по реализации принципов бережливого управления в государственном и муниципальном секторе; улучшение имиджа органов власти благодаря их готовности к использованию прогрессивных технологий, к диалогу и сотрудничеству в сфере внедрения бережливого управления.

### Список источников

1. Клименко А. В. Десятилетие административной реформы: результаты и новые вызовы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 1. С. 8–51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/desyatiletie-administrativnoy-reformy-rezultaty-i-novye-vyzovy> (дата обращения: 09.07.2024).
2. Матиев З. Б. Методология бережливого производства в государственном управлении // Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики. Материалы XIII Международной научно-практической конф. Сост. Р. И. Акмаева, Э. Д. Магеррамова. Астрахань, 2022. С. 136–139.
3. Двинских Д. Ю., Рычкова, Н. А. Сластихина И. Ю., Пономарева А. А. Бережливое правительство: как и для чего внедряют lean за рубежом. <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/333138293>.

<sup>1</sup> Применение принципов бережливого производства в государственных учреждениях. URL: <https://ria-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=7596>.

<sup>2</sup> Проект росатома «Эффективный регион». URL: <https://lean.cdto.ranepa.ru/9-1-celi-i-ohvat-proekta>.

4. Ожаровский А. А. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / Под ред. А. В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. М.: РАНХиГС, 2021. 184 с.

5. Чазова И. Ю., Соломенникова С. И. Применение методов бережливого управления в органах государственной власти // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2021. Том 31. № 5. С. 834–842. DOI: <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2021-31-5-834-842>. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodov-berezhlivogo-upravleniya-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti> (дата обращения: 09.07.2024).

6. Сычанина С. Н., Мирончук В. А., Шолин Ю. А. Бережливое управление: методы и инструменты бережливого производства в муниципальном управлении, перспективы и практика применения // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 4 (45). С. 198–203.

7. Ситов А. Н. Внедрение технологий «бережливого производства» в сферу государственного управления на примере деятельности отдела реинжиниринга // Экономические науки. 2021. № 12 (205). С. 152–157.

### References

1. Klimenko A. V. Decade of administrative reform: results and new challenges. *Public Administration Issues*. 2014;(1):8–51. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/desyatiletie-administrativnoy-reformy-rezultaty-i-novye-vyzovy> [Accessed 9 July 2024]. (In Russ.).

2. Matiev Z. B. Methodology of lean production in public administration. In: *Regional specifics and Russian experience in business and economic development. Materials of the XIII International Scientific and Practical Conference*. Comp. R. I. Akmaeva, E. D. Magerramova. Astrakhan; 2022:136–139. (In Russ.).

3. Dvinskikh D. Yu., Rychkova, N. A., Slastikhina I. Yu., Ponomareva A. A. *Lean government: how and why lean is being implemented abroad*. Available from: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/333138293>.

4. Ozharovsky A. A. Lean management in the public sector. How to set up processes. Eds. A. V. Ozharovsky, K. A. Tkacheva. Moscow: RANEPА; 2021. 184 p. (In Russ.).

5. Chazova I. Yu., Solomennikova S. I. Application of lean management methods in public authorities. *Bulletin of the Udmurt University. The series "Economics and Law"*. 2021;31(5):834–842. DOI: <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2021-31-5-834-842>. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodov-berezhlivogo-upravleniya-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti> [Accessed 9 July 2024]. (In Russ.).

6. Sychanina S. N., Mironchuk V. A., Sholin Yu. A. Lean management: methods and tools of lean production in municipal management, prospects and practice of application. *Business. Education. Right*. 2018;4(45):198–203. (In Russ.).

7. Sitov A. N. Introduction of "lean manufacturing" technologies in the field of public administration on the example of the activities of the reengineering department. *Economic sciences*. 2021;12(205):152–157. (In Russ.).

### Информация об авторах

С. Н. Ильин – директор проекта АО «Производственная система ПСР» Государственной корпорации «Росатом»; соискатель Нижегородского государственного педагогического университета имени Козьмы Минина.

М. А. Овакимян – кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой государственного и муниципального управления ЮРИУ РАНХиГС.

### Information about the authors

S. N. Ilyin – Project Director of JSC "Rosatom Production System"; the applicant of the Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin.

M. A. Ovakimyan – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Public and Municipal Administration of South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 26.10.2024; одобрена после рецензирования 27.11.2024; принята к публикации 28.11.2024.

The article was submitted 26.10.2024; approved after reviewing 27.11.2024; accepted for publication 28.11.2024.