

# Особенности реализации бережливого управления в органах региональной власти в условиях экономики трансформации

## Features of the Implementation of Lean Management in Regional Authorities in the Conditions of the Transformation Economy

DOI 10.12737/2587-9111-2023-11-3-35-40

Получено: 20 марта 2023 г. / Одобрено: 3 мая 2023 г. / Опубликовано: 26 июня 2023 г.

### Умалатов Р.С.

Заместитель начальника отдела организации труда и заработной платы НГДУ «Федоровскнефть», ПАО «Сургутнефтегаз», Россия, 628415, г. Сургут, ул. Григория Кукуевицкого, д. 1, корп. 1  
e-mail: umalatov\_rizvan@mail.ru

### Umalatov R.S.

Deputy Head of the Department of Labor Organization and Wages of the NGDU «Fedorovskneft», PJSC «Surgutneftegaz», 1, bld. 1, Grigoriy Kukuevitskiy St., Surgut, 628415, Russia  
Surgut, Universiteteskaya str. 11, sq. 477  
e-mail: umalatov\_rizvan@mail.ru

### Аннотация

В работе исследовано влияние концепции бережливого управления на деятельность территориальных органов власти в условиях экономики трансформаций на основе теоретического анализа применения техник и технологий Lean-концепции. Рассматриваются процесс эволюции экономических моделей, особенности их функционирования, «бережливое управление» как метод повышения эффективности деятельности территориальных органов власти в рамках трансформации экономических моделей с целью повышения социально-экономического развития территорий. На основе анализа реализованных проектов обозначены и проанализированы сценарии улучшения операционной деятельности территориальных органов управления по данным статистической отчетности регионов РФ, мнений экспертов. По результатам исследования сделан вывод о роли внедрения бережливых технологий в органы территориального управления и оказываемом влиянии на социально-экономическое развитие территорий.

**Ключевые слова:** бережливое управление, экономика трансформации, регион, региональная система управления, социально-экономическое развитие.

### Abstract

In this paper, a study is conducted on the impact of the lean management concept on the activities of territorial authorities in the conditions of the transformation economy based on a theoretical analysis of the application of Lean-concept techniques and technologies. The author examines the process of evolution of economic models, the peculiarities of their functioning, considers «lean management» as a method of increasing the efficiency of the activities of territorial authorities within the framework of the transformation of economic models in order to increase the socio-economic development of territories. Based on the analysis of implemented projects, scenarios for improving the operational activities of territorial government bodies are identified and analyzed according to the statistical reports of the regions of the Russian Federation, expert opinions. According to the results of the study, the author concludes about the role of the introduction of lean technologies in territorial administration bodies and the impact on the socio-economic development of territories.

**Keywords:** lean management, transformation economy, region, regional management system, socio-economic development.

### Введение

В современных реалиях сильное, независимое государство — это эффективно функционирующая система, элементами которой являются стабильная экономика, высокий уровень социально-экономического развития, эффективное государственное управление. Система управления развитием территорий должна незамедлительно реагировать на внешние и внутренние факторы воздействия, при этом процесс управления должен характеризоваться применением новых эффективных технологий и подходов. Управление развитием региона должно основываться на стратегических целях социально-экономической системы региона и ее влиянии на качество жизни населения.

Дестабилизация устоявшихся политических и экономических отношений, санкции, применяемые к нашей стране, пандемия коронавирусной инфекции, всколыхнувшая экономику обосновывают рост требований, предъявляемых к системе

управления развитием субъектов России, включая цели, функции, задачи и процессы управления. Система управления в данном контексте выступает в качестве органов федеральной, региональной, муниципальной власти.

Сложившаяся ситуация ставит приоритетные задачи для систем управления, акцентируя внимание при этом на усилении человекацентричности в экономике, развитии цифровых и бережливых технологий, повышении мобильности. Это особенности «экономики трансформации» [1].

В данном исследовании выдвигается гипотеза о реализации концепции бережливого управления с целью своевременного, качественного и эффективного функционирования территориальных образований, социально-экономического развития региона в условиях формирования экономики трансформаций.

Обозначена предметная область данной работы — деятельность системы территориального управления: органов федеральной, региональной, муниципальной

власти, ее трансформация на основе применения методов бережливого управления в эпоху формирования экономики трансформаций.

Целями данной работы являются:

- идентификация дефиниции «экономика трансформации»;
- обзор применения практик бережливого управления в органах региональной власти, результативности, эффективности.

Использованы методы логического и сравнительного анализа.

Актуальные проблемы, факторы и прогнозы реализации бережливого управления и социально-экономического развития в РФ представлены в работах исследователей: Чазовой И.Ю., Соломенниковой С.И. [2] (Chazova, Solomennikova, 2021), Умалатова Р.С. [3] (Umalatov, 2022), Хадасевич Н.Р. [4] (Khadasevich, 2021), Валиуллиной Л.А. [5] (Valiullina, 2019), Туманян Ю.Р., Индустриной М.А. [6] (Tumanyan, Industriev, 2022), Павловой С.А., Павлова И.Е., Амирасланова И.Д. [7] (Pavlova, Pavlov, Amiraslanov, 2022), Лукьяненц А.С., Брагина А.Д. [8] (Lukyanets, Bragin, 2021), Ленчук Е.Б. [9] (Lenchuk, 2022), Дудина М.Н., Брынцева А.Н. [10] (Dudin, Bryntsev, 2021), Лясковской Е.А. [11] (Lyaskovskaya, 2022) и других.

### Материалы и методы

В рамках проводимого исследования использованы различные методы аналитики и систематизации данных.

На основании системного анализа рассмотрена концепция бережливого управления как инструмента повышения социально-экономического развития региона.

Контент-анализ при изучении материалов о реализации «бережливых проектов» с целью развития деятельности органов территориального управления и самих территорий позволяет выявить преимущества и определить степень и важность реализации концепции бережливого управления.

Вышеперечисленные методы являются основой проводимого исследования и позволяют идентифицировать ключевые элементы реализации бережливого управления, их особенности в эпоху формирования экономики трансформаций.

### Результаты и их обсуждение

Характерной чертой современной экономики является процесс глобальной интеграции. Стоит отметить, несмотря на сложившуюся ситуацию в мире, Россия наращивает процессы интеграции в системе мировых хозяйственных связей, выходя на новые

рынки. В этой связи происходит трансформация как экономики страны, так и поведение ее субъектов. На сегодняшний день регионы, проходя через фазу трансформации, становятся полноценными, самостоятельными участниками конкуренции, создавая условия для социального и экономического развития в пределах своих территориальных границ. На основании вышеизложенного становится интересным обзор эволюции современных моделей ведения хозяйственной деятельности.

#### **Платформенная бизнес-модель**

Базисом данной модели является цифровая платформа, предназначенная для повышения качества коммуникаций между потребителем и поставщиком. Особенностью данной системы является то, что при такой бизнес-модели формируются прочные связи между исполнителем и заказчиком, не взаимодействуя при этом со средствами производства. Примером может служить различного рода маркетплейсы вроде Alibaba и Wildberries, Google, Amazon, Apple, Microsoft. В России к организациям с такой бизнес-моделью можно отнести Ozon, Яндекс.Такси, «Вконтакте» и другие.

#### **Экономика шеринга** [12]

Суть данной модели заключается в потреблении благ (товаров, услуг), не приобретая их. Характерной чертой является заинтересованность производителя в повышении качества продукции, так как появляется мотив в сохранении долговечности продукта.

#### **Крауд-модель** [13]

Исторически сложилось так, что развитию данной модели послужил стимул вовлечения социума в развитие экономики, ее продвижение. Особенностью данной модели является передача определенного набора задач группе специалистов с определенным набором знаний и опыта.

#### **Экономика впечатлений** [13]

В данной модели предполагается, что обществом оценивается не реальная ценность продукта, а символическая, т.е. обществу важно получить от продукта эмоцию и впечатление. Особое развитие в данной модели получили следующие отрасли:

- культура;
- туризм;
- ресторанный и музейный бизнес и др.

#### **Экономика трансформаций** [13]

Ретроспективный анализ Дж. Пайна и Дж. Гилмора позволяет раскрыть логику развития классических экономических моделей. По мнению предпринимателей, следующим этапом развития после экономики впечатлений станет экономика транс-

формации, способная удовлетворять потребность в самореализации. Данная модель характеризуется персонализацией, созданием продуктов, которые будут способствовать личной трансформации пользователя.

Эксперты института исследований и экономики знаний объясняют: «Опыт приобретения продукта предполагает не просто получение новых эмоций, а изменение человека — обогащение знаниями и навыками, самосовершенствование. Такая экономика базируется на гиперперсонализации: брендом является потребитель, а товары и услуги — способом поддержания бренда». В экономике трансформации потребитель покупает не физические характеристики продукта, не решение проблемы и не впечатления, а саморазвитие.

Идентификация основных особенностей и характеристик моделей экономики позволяет эффективно формировать стратегические цели и задачи органов территориального управления с целью всестороннего развития регионов.

### **Бережливое управление в органах региональной власти: особенности и опыт**

Основным «толчком» для поиска и реализации новых методов ведения управленческой деятельности в работе органов территориального управления послужила административная реформа, проводимая с 2006 г. [14]. Главной преследуемой целью выступает повышение эффективности органов власти. Проводимая реформация запустила процесс масштабных структурных и функциональных изменений в органах власти. Данный процесс способствовал принципиальному совершенствованию операционной деятельности системы управления, внут-

ренних и внешних процессов, стандартизации. В связи с этим органы власти стали активно обращаться к мировому опыту эффективного управления. На сегодняшний день наблюдается тенденция повышенного внимания к применению техник и технологий бережливого управления в рамках формирования процессного управления. Обоснованность возрастающего интереса связывают с эффективной результативностью «Lean-технологий» в бизнесе. Начиная с 2017 г., на территории Российской Федерации реализуются «бережливые проекты» в органах государственной и региональной власти. Первым таким проектом, реализуемым в нескольких регионах России, является проект «Бережливое государство», основанный на бережливом управлении, которое выступает в качестве системы организации управленческой деятельности, основанной на принципах бережливого производства. Подробнее о принципах бережливого производства (Umalatov, 2022) [15].

Реализация бережливого управления базируется на основе формирования процессных подходов. Одной из популярных моделей, описывающих управленческую деятельность, является модель, затрагивающая три сферы управленческой деятельности: операционную, трансформационную и «прорывную» (рис. 1).

Рассмотрим работу модели с точки зрения работы с персоналом.

«Run» в данном контексте выступает как формирование профессионального мастерства и трудовой дисциплины.

«Change» способствует формированию способности гибкости, мобильности и умению работать в команде.



**Рис. 1. Тримодальная модель организации управленческой деятельности**

Источник: [16].

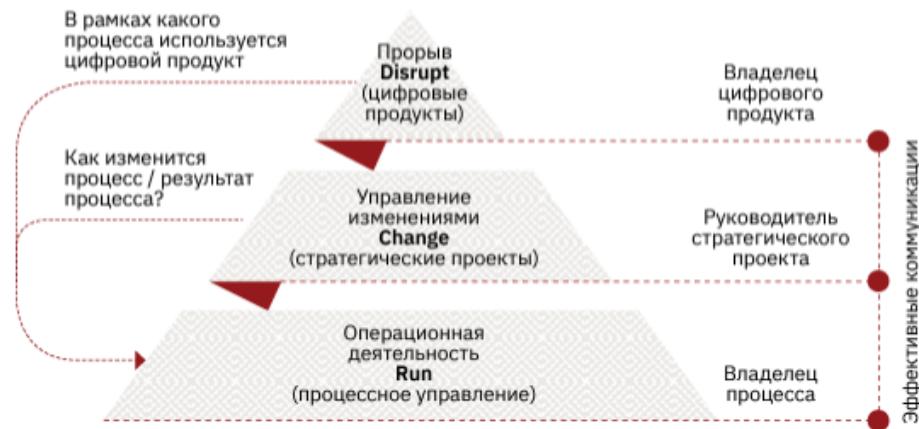


Рис. 2. Использование тримодальной концепции на примере работы Счетной палаты РФ

Источник: [16].

«Disrupt» рассматривается с позиции стратегического планирования, как стратегический подход и готовность к радикальным экспериментам.

Распространение тримодальной концепции «Run — Change — Disrupt» зависит от конкретной области применения, ее зрелости (в том числе цифровой).

Так, например, в Счетной палате РФ разработка цифровых продуктов отнесена к »Disrupt», поскольку для Счетной палаты это нестандартное направление работы (рис. 2).

Реализация бережливых проектов активно внедряется в сфере здравоохранения и производства в Удмуртской Республике. Целями, преследуемыми реализацией бережливых проектов в сфере здравоохранения, является повышение качества оказания медицинской помощи, сокращение простоев медицинского оборудования, эффективное использование материалов. С этой целью разработаны операционные карты процессов (рис. 3).

Результатами реализации бережливых проектов в сфере здравоохранения Удмуртии являются:

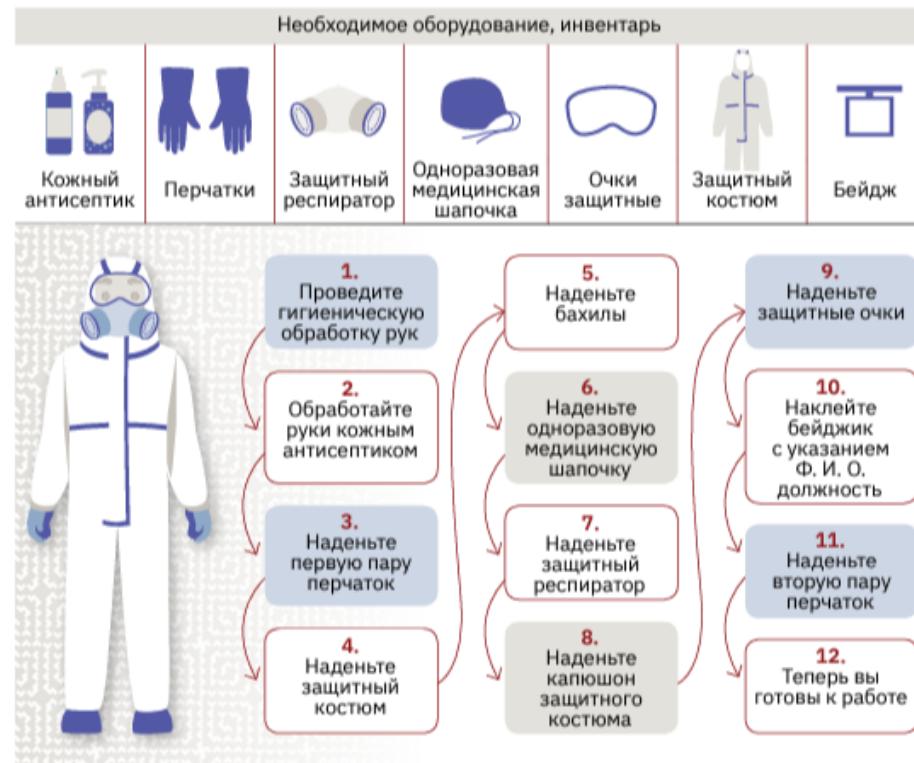


Рис. 3. Пример разработанной операционной карты

Источник: [16].

- сокращение количества ошибочных действий при ведении документации на 40%;
- увеличение охвата первичных пациентов, подлежащих диспансеризации;
- увеличение диспансеризации пациентов, находящихся в стационаре, на 15%.

### **Заключение**

В данном исследовании изучена эволюция моделей экономики, определены приоритетные их направления, что позволяет идентифицировать специфику реализации проектов бережливого управления. Установлено, что реализация бережливого управления в органах территориального управления позволяет решать проблемы оптимизации процессов, сокращения потерь времени, увеличения производительности труда, что существенно увеличивает престижность и эффективность деятельность органов власти.

### **Литература**

1. Арбузова А. Модель будущего: что такое экономика трансформаций [Электронный ресурс]. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/6333f2289a794780826c198f> (дата обращения: 12.03.2022).
2. Чвазова И.Ю., Соломенникова С.И. Применение методов бережливого управления в органах государственной власти // Вестник Удмуртского университета. — 2021. — Т. 31. — № 5. — С. 834–842.
3. Умалатов Р.С. Инструментарий для внедрения и функционирования концепции бережливого производства на промышленном предприятии // Кузнецко-штамповочное производство. Обработка материалов под давлением. — 2022. — № 3. — С. 36–41.
4. Хадасевич Н.Р. «Бережливое производство»: возможности его применения в органах государственной и муниципальной власти / Н.Р. Хадасевич, Г.А. Сметанина // Вестник Академии. — 2021. — № 3. — С. 43–50. — EDN NMUBYB.
5. Валиуллина Л.А. Интеграция принципов бережливого производства и системы менеджмента качества в организации труда учреждений социального обслуживания / Л.А. Валиуллина, М.Э. Беспалова, Н.Р. Хадасевич // Лидерство и менеджмент. — 2019. — Т. 6. — № 2. — С. 107–116. — DOI 10.18334/eo.9.3.40849. — EDN ZIVKTT.
6. Туманян Ю.Р., Индустринев М.А. Импортозамещение как фактор инновационного развития экономики России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. — 2022. — № 4. — С. 396–405. — doi: 10.18500/1994-2540-2022-22-4-396-405.
7. Павлова С.А., Павлов И.Е., Амиррасланов И.Д. Экономические санкции как предпосылка развития национальной экономики России // Международный научно-исследовательский журнал. — 2022. — № 11(125). — С. 27. — doi: 10.23670/IRJ.2022.125.22.
8. Лукьянец А.С., Брагин А.Д. Оценка масштабов и перспектив влияния климатических рисков на социально-экономическое развитие России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2021. — № 6. — С. 197–209. — doi: 10.15838/esc. 2021. 6.78.11.
9. Ленчук Е.Б. Научно-технологическое развитие России в условиях санкционного давления // Экономическое возрождение России. — 2022. — № 3(73). — С. 52–60. — doi: 10.37930/1990-9780-2022-3-73-52-60.
10. Дудин М.Н., Брынцев А.Н. Стратегическое видение экономического развития России в условиях технологического перехода от индустриального уклада (Индустрия 2.0 и 3.0) к Индустрии 4.0 // Креативная экономика. — 2021. — № 3. — С. 783–804. — doi: 10.18334/se.15.3.111810.
11. Лясковская Е.А. Цифровизация, рынок труда и экономическое развитие // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2022. — № 2. — С. 192–196. — doi: 10.14529/et220220.
12. Портнова И. Платформа как бизнес-модель [Электронный ресурс]. — URL: <https://medium.com/mad5> (дата обращения: 12.03.2022).
13. Макаренко Г. Экономика шеринга в 30 цифрах и фактах [Электронный ресурс]. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/sharing/5ddb3279a7947b01be74c19> (дата обращения: 12.03.2022).
14. Смирнова И. Административная реформа 2006–2010 годов [Электронный ресурс]. — URL: [https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe\\_i\\_municipalnoe\\_upravlenie/administrativnaya\\_reforma\\_2006–2010\\_godov/](https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/administrativnaya_reforma_2006–2010_godov/) (дата обращения: 12.03.2022).
15. Умалатов Р.С. Обзор методов внедрения бережливого производства: концептуальная модель измерений бережливого производства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2022. — Т. 12. — № 1А. — С. 267–278. DOI: 10.34670/AR.2022.25.81.032
16. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / Б48 под ред. А.В. Ожаровского, К.А. Ткачевой. — М.: РАНХиГС, 2021. — 184 с.

### **References**

1. Arbuzova A. Model budushchego: chto takoe ekonomika transformatsii [Elektronnyi resurs]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/6333f2289a794780826c198f/> (data obrazcheniya: 12.03.2022).
2. Chvazova I.Iu., Solomenikova S.I. Primenenie metodov berezhlivogo upravleniya v organakh gosudarstvennoi vlasti // Vestnik Udmurtskogo universiteta. 2021. Tom 31. № 5. S. 834–842.
3. Umalatov R.S. Instrumentarii dlja vnedrenija i funktsionirovaniia kontseptsiij berezhlivogo proizvodstva na promyshlennom predpriatiu // Kuznechno-shtampovochnoe proizvodstvo. Obrabotka materialov pod davleniem. 2022. № 3. S. 36–41.
4. Khadasevich, N.R. «Berezhlivoje proizvodstvo»: vozmozhnosti ego primeneniia v organakh gosudarstvennoi i municipalnoi vlasti / N.R. Khadasevich, G.A. Smetanina // Vestnik Akademii. — 2021. — № 3. — S. 43–50. — EDN NMUBYB.
5. Valiullina, L.A. Integratsiia printsipov berezhlivogo proizvodstva i sistemy menedzhmenta kachestva v organizatsii truda uchrezhdenii sotsialnogo obsluzhivania / L.A. Valiullina, M.E. Bespalova, N.R. Khadasevich // Liderstvo i menedzhment. — 2019. — T. 6, № 2. — S. 107–116. — DOI 10.18334/eo.9.3.40849. — EDN ZIVKTT.
6. Tumanian Yu.R., Industriev M.A. Importozameshchenie kak faktor innovatsion-nogo razvitiia ekonomiki Rossii // Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaia seriiia. Seriiia: Ekonomika. Upravlenie. Pravo. — 2022. — № 4. — c. 396–405. — doi: 10.18500/1994-2540-2022-22-4-396-405.
7. Pavlova S.A., Pavlov I.E., Amiraslanov I.D. Ekonomicheskie sanktsii kak predposylnka razvitiia natsionalnoi ekonomiki Rossii // Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal

- nal. — 2022. — № 11(125). — с. 27. — doi: 10.23670/IRJ.2022.125.22.
8. Lukianets A.S., Bragin A.D. Otsenka masshtabov i perspektiv vliianiia klimaticheskikh riskov na sotsialno-ekonomicheskoe razvitiye Rossii // Ekonomicheskie i sotsialnye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz. — 2021. — № 6. — с. 197–209. — doi: 10.15838/esc. 2021.6.78.11.
9. Lenchuk E.B. Nauchno-tehnologicheskoe razvitiye Rossii v usloviakh sanktsionnogo davleniya // Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii. — 2022. — № 3(73). — с. 52–60. — doi: 10.37930/1990-9780-2022-3-73-52-60.
10. Dudin M.N., Bryntsev A.N. Strategicheskoe videnie ekonomicheskogo razvitiya Rossii v usloviakh tekhnologicheskogo perekhoda ot industrialnogo uklada (Industria 2.0 i 3.0) k Industrii 4.0 // Kreativnaya ekonomika. — 2021. — № 3. — с. 783–804. — doi: 10.18334/ce.15.3.111810.
11. Liaskovskaia E.A. Tsifrovizatsiya, rynok truda i ekonomicheskoe razvitiye // Vestnik Iuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment. — 2022. — № 2. — с. 192–196. — doi: 10.14529/em220220.
12. Portnova I. Platforma kak biznes-model [Elektronnyi resurs]. URL: <https://medium.com/mad5> (data obrashcheniya: 12.03.2022).
13. Makarenko G. Ekonomika sheringa v 30 tsifrakh i faktakh [Elektronnyi resurs]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/sharing/5ddbb3279a7947b01be74c19> (data obrashcheniya: 12.03.2022).
14. Smirnova I. Administrativnaia reforma 2006–2010 godov [Elektronnyi resurs]. URL: [https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe\\_i\\_municipalnoe\\_upravlenie/administrativnaya\\_reforma\\_2006–2010\\_godov/](https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/administrativnaya_reforma_2006–2010_godov/) (data obrashcheniya: 12.03.2022).
15. Umalatov R.S. Obzor metodov vnedreniya berezhlivogo proizvodstva: kontseptualnaia model izmerenii berezhlivogo proizvodstva // Ekonomika: vchera, segodnia, zavtra. 2022. Tom 12. № 1A. S. 267–278. DOI: 10.34670/AR.2022.25.81.032
16. Berezhlivoe upravlenie v gossektore. Kak naladit protsessy / B48 pod red. A.V. Ozharovskogo, K.A. Tkachevoi. — Moskva: RANKhiGS, 2021. — 184 s.