

Мугинов Р.А.

Магистрант

Научный руководитель: Биктимирова Н.А., к.п.н.

ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан»

**БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В
УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

Аннотация: Современные организации вынуждены постоянно адаптироваться к быстро меняющимся экономическим, технологическим и геополитическим условиям. В таких условиях стратегическое управление изменениями становится ключевым фактором выживания и роста. В статье обосновывается, что принципы бережливого производства, изначально разработанные для повышения операционной эффективности, могут быть эффективно трансформированы в инструмент стратегического управления изменениями. На основе анализа модели Коттера и кейса российского логистического предприятия показано, что lean-подходы способствуют снижению организационной инерции, ускоряют циклы принятия решений и повышают вовлечённость персонала в трансформационные процессы. Исследование подтверждает, что бережливое производство, интегрированное на стратегическом уровне, усиливает адаптивный потенциал организации.

Ключевые слова: бережливое производство, стратегическое управление изменениями, организационная адаптация, lean-трансформация, устойчивость, кейс-анализ, нестабильная внешняя среда

Muginov R.A.

Master's student

Scientific supervisor: Biktymirova N.A., Ph.D.

**State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Bashkir
Academy of Public Service and Management under the Head of the Republic
of Bashkortostan»**

**LEAN PRODUCTION AS A TOOL FOR STRATEGIC CHANGE
MANAGEMENT IN AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT**

Abstract: Modern organizations must continuously adapt to rapidly changing economic, technological, and geopolitical conditions. In this context, strategic change management becomes a key factor for survival and growth. This article argues that lean production principles, originally developed to improve operational efficiency, can be effectively transformed into a tool for strategic change management. Based on an analysis of Kotter's change model and a case study of a Russian logistics company, it is demonstrated that lean approaches reduce organizational inertia, accelerate decision-making cycles, and increase employee engagement in transformation processes. The study confirms that lean production, when integrated at the strategic level, enhances an organization's adaptive capacity.

Keywords: lean production, strategic change management, organizational adaptation, lean transformation, resilience, case study, unstable external environment

С 2022 года российская экономика вступила в фазу структурной трансформации: уход западных компаний, санкционные ограничения и курс на технологический суверенитет потребовали от организаций не просто краткосрочной адаптации, а глубокой перестройки бизнес-моделей. В этих условиях традиционные подходы к управлению изменениями — даже такие проверенные, как модель Джона Коттера — сталкиваются с новым вызовом: изменения должны быть быстрыми, системными и устойчивыми одновременно.

Бережливое производство, долгое время воспринимавшееся как инструмент сокращения издержек в автомобильной промышленности, сегодня находит применение в госсекторе, логистике и ИТ. Причина — в его

способности связывать стратегическое видение с повседневной операционной реальностью. В отличие от управленческих деклараций, lean работает через конкретные действия, измеримые результаты и вовлечённость каждого сотрудника.

Цель статьи — показать, как бережливое производство может быть интегрировано в стратегическое управление изменениями как ответ на нестабильность внешней среды.

Задачи:

- 1) выявить точки соприкосновения между lean и теориями изменений;
- 2) проанализировать внешние вызовы через призму PESTEL-анализа;
- 3) на примере реального кейса продемонстрировать, как lean снижает барьеры к трансформации.

Исследование построено на смешанном подходе:

- Теоретический анализ моделей управления изменениями (Коттер, Левин) и концепции бережливого производства (Уомак, Лайкер);
- PESTEL-анализ внешней среды российского бизнеса в 2024–2025 гг.;
- Кейс-стадии на примере pilotных проектов АО «Почта России» в Республике Башкортостан, реализованных в рамках национального проекта «Производительность труда».

Результаты проведенного мною исследования, в ходе подготовки данной статьи показали следующее:

1. Lean и управление изменениями: концептуальная связь

Модель Коттера начинается с «создания ощущения срочности». В условиях кризиса это достигается не через прямые указания, а через визуализацию реальных проблем.

Например, карта потока создания ценности (VSM) в почтовом отделении показывает, что клиент тратит 12 минут на операцию, из которых только 4 — на полезные действия. Остальное — ожидание, поиск информации, повторные запросы. Такая диагностика формирует внутреннюю мотивацию к изменениям, а не внешнее давление.

Принцип «постоянного совершенствования» (kaizen) напрямую поддерживает у Коттера этап «закрепления изменений». Lean не предполагает «финального состояния» — он создаёт культуру, где улучшения становятся нормой.

2. PESTEL-анализ: вызовы 2024–2025 гг.

- Политические: курс на локализацию услуг и цифровой суверенитет;
- Экономические: рост издержек на логистику (+37% за 2023 г., по данным Росстата);
- Технологические: переход на российское Программное обеспечение («АСУ Почта» вместо иностранных CRM);
- Социальные: рост требований к скорости и прозрачности госуслуг (в т.ч. в рамках «дорожных карт» регионов).

Эти факторы делают гибкость и оперативность стратегическими приоритетами.

3. Кейс: «Бережливый офис» в «Почте России» (Республика Башкортостан, 2023–2024)

В 2023 г. в Уфе стартовал пилот по методике «Бережливый офис» (Минэкономразвития, 2022). В рамках данного проекта:

- Проведена карта текущего состояния (Current State Map) для типовой операции «приём посылки»;
- Устранены не добавляющие ценности действия: дублирование ввода данных, избыточная проверка документов;
- Внедрены визуальные стандарты (5S): единое расположение форм, чёткая разметка рабочего места;
- Запущены ежедневные 10-минутные встречи для быстрого решения проблем.

Согласно отчёту Минэкономразвития по итогам 2023 г., в pilotных регионах (включая Республику Башкортостан) удалось сократить время обслуживания на 15–25% и повысить удовлетворённость клиентов. Мои внутренние наблюдения, в ходе проведения опроса с сотрудниками УФПС

Республики Башкортостан АО «Почта России»: также подтвердили: сотрудники стали чаще предлагать улучшения, а изменения воспринимались как поддержка, а не контроль.

Подводя итоги проведенного анализа, мы можем сделать выводы, что бережливое производство в условиях нестабильности перестаёт быть инструментом «для экономистов» и становится стратегическим ресурсом выживания. Его ценность — в способности:

1. Снижать инерцию через визуализацию и участие;
2. Обеспечивать гибкость за счёт стандартизации базовых процессов;
3. Формировать культуру адаптации, где изменения — норма, а не исключение.

Опыт АО «Почта России» показывает, что даже в условиях госсектора, где изменения часто носят формальный характер, lean позволяет оживить реформы, сделать их осозаемыми и результативными. Особенno это актуально для организаций, ориентированных на клиента и работающих в условиях высокой внешней неопределенности.

Перспективы исследований — интеграция lean с цифровыми платформами (например, ИИ для анализа потоков) и распространение подхода на муниципальные учреждения.

Использованные источники

1. Коттер, Дж. Ведение перемен: как сделать перемены неотвратимыми / Дж. Коттер. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 224 с.
2. Уомак, Дж. Бережливое мышление: создание ценности для потребителя и устранение потерь / Дж. Уомак, Д. Джонс. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 304 с.
3. Лайкер, Д. Секреты японского менеджмента Toyota / Д. Лайкер. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 416 с.
4. Минэкономразвития России. Методические рекомендации по применению методов бережливого производства. — М., 2024. — URL: www.merit.ru

https://economy.gov.ru/material/news/metody_berezhlivogo_proizvodstva_uprostyat_klientskiy_put_investorov_v_regionah.html (дата обращения: 28.11.2025).

6. О национальных проектах: портал «Россия — страна возможностей». — URL: <https://rsv.ru/> (дата обращения: 28.11.2025).

7. Башинформ. В Башкирии стартовала трансформация госуслуг по принципам бережливого производства. — 2023. — URL: <https://www.bashinform.ru/news/social/2024-01-17/na-gosprogrammu-tsifrovoy-transformatsii-bashkirii-vydelyat-5-8-mlrd-rublej-3606153> (дата обращения: 28.11.2025).

8. Росстат. Индексы цен на транспортные услуги в 2023 году. — URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 28.11.2025).