

**Недвижай Павел Дмитриевич**

студент

**Недвижай Владимир Дмитриевич**

студент

*Научный руководитель*

**Недвижай Светлана Викторовна**

канд. экон. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»

г. Ставрополь, Ставропольский край

## **БЕРЕЖЛИВОЕ ЛИДЕРСТВО: КЛЮЧ К СОЗДАНИЮ КУЛЬТУРЫ ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ**

*Аннотация:* в статье рассматривается вопрос концепции бережливого лидерства как основного фактора успешного внедрения и устойчивого развития принципов кайдзен (непрерывных улучшений). Анализируются ключевые принципы и практические инструменты бережливого лидерства, отличающие его от традиционной модели управления. Особое внимание уделяется роли лидера в создании среды уважения и доверия, развитии потенциала сотрудников и формировании культуры постоянного совершенствования.

*Ключевые слова:* бережливое производство, постоянные улучшения, лидирующее мышление, качества лидера, координация изменений, стратегическое управление изменениями, управление культурой организации, участие сотрудников, эффективность процессов, концепция непрерывного совершенствования («кайдзен»).

Современная бизнес-среда характеризуется высоким уровнем конкуренции, быстрыми изменениями технологий и растущими ожиданиями клиентов относительно качества продукции и услуг. Чтобы успешно адаптироваться к таким условиям, организации вынуждены постоянно повышать свою эффективность и конкурентоспособность. Одним из подходов, позволяющих достичь этих целей,

является внедрение принципов бережливого производства, направленных на устранение потерь и повышение эффективности производственных процессов. Однако ключевым фактором успеха такого подхода становится именно стиль руководства, известный как бережливое лидерство.

Бережливое лидерство представляет собой модель управления, основанную на принципах бережливого производства и направленную на формирование культуры постоянных улучшений (кайдзен). Согласно этой модели, основная роль руководителя заключается не столько в контроле и принятии решений, сколько в обучении и поддержке персонала, стимулировании инициативы и самостоятельности работников. Такой подход способствует формированию команд, ориентированных на постоянное улучшение процессов и достижение высоких результатов.

Ключевые принципы бережливого лидерства представлены на рисунке 1.

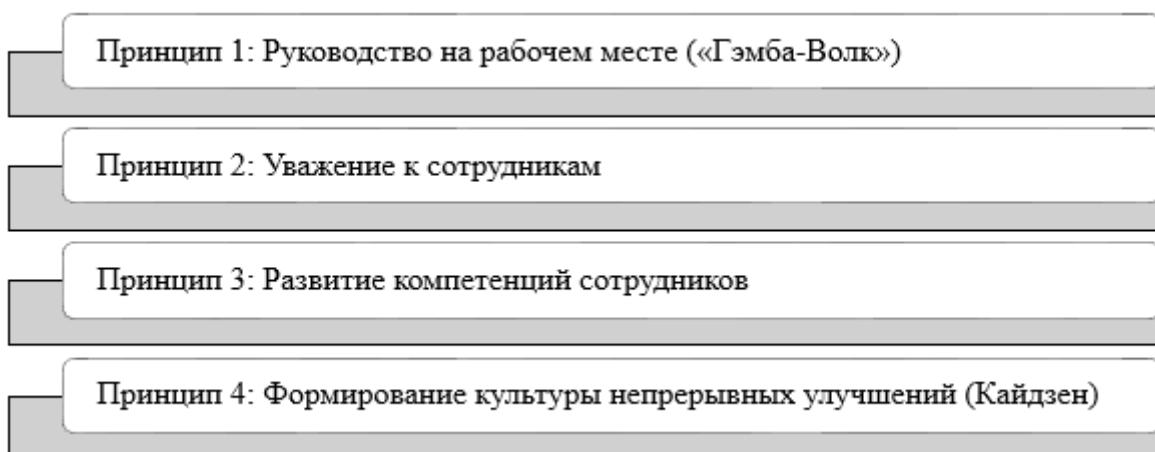


Рис. 1. Принципы бережливого лидерства

Принцип 1: термином «гэмба» обозначается непосредственно рабочее пространство, где создаются продукты или услуги. Для понимания реальных условий и выявления проблем важно, чтобы руководители регулярно находились на местах производства или предоставления услуг, активно взаимодействовали с сотрудниками и выясняли истинные причины возникающих трудностей. Ярким примером такого подхода является практика японской компании Toyota, которая широко применяет практику регулярных визитов руководителей на

<sup>2</sup> <https://phsreda.com>

---

производственные линии для изучения текущих ситуаций и разработки предложений по улучшению.

Принцип 2: одним из ключевых аспектов бережливого лидерства является уважение к персоналу. Работники рассматриваются не как инструмент достижения цели, а как ценные сотрудники, обладающие уникальным опытом и возможностями для внесения позитивных изменений в организацию. Руководители должны создать атмосферу взаимного доверия и открытости, где каждый сотрудник чувствует себя услышанным и вовлеченным в решение организационных задач. Именно такую философию демонстрируют многие успешные компании применяют методы активного вовлечения сотрудников в принятие решений, используя их знания и опыт для повышения эффективности работы.

Принцип 3: руководителю важно инвестировать в развитие профессиональных навыков и способностей подчиненных. Вместо самостоятельного принятия всех решений, менеджер стремится развивать способность сотрудников анализировать ситуации, выявлять проблемы и предлагать оптимальные решения. Метод «5 Почему» часто используется для выявления первопричин недостатков в процессах.

Подобную стратегию развития персонала успешно реализует японская компания Canon, проводит специальные программы подготовки лидеров, где основной упор делается на обучение менеджеров эффективно передавать свои знания и умения своим коллегам.

Принцип 4: для поддержания постоянного прогресса организация должна внедрить систему регулярного анализа текущего состояния дел и выявления возможностей для усовершенствования. Здесь важную роль играет участие всех членов коллектива, начиная от линейных сотрудников и заканчивая топ-менеджментом.

Такого же мнения придерживаются крупные международные компании, среди которых выделяется японский производственный гигант Komatsu, реализующий масштабную программу Кайдзен, привлекая весь персонал к поиску способов снижения издержек и увеличения производительности.

Рассмотренные принципы служат основой для формирования культуры бережливого управления, однако центральную роль здесь играет сам руководитель. Ведь именно от его качеств, навыков и подходов зависит успех внедрения бережливых практик в повседневную деятельность компании. Важно подчеркнуть, что эффективное управление требует от лидера особой ответственности и особого набора ролей, каждая из которых важна для успешной трансформации организации.

Итак, какими функциями наделяется бережливый лидер в условиях современного бизнеса?

Учитель и ментор: важнейшую роль бережливый руководитель выполняет как наставник, передавая знания и поддерживая профессиональный рост своих сотрудников личным примером и демонстрацией эффективных моделей поведения.

Координатор и помощник: вторая важная задача заключается в устранении барьеров, препятствующих эффективной работе подразделений и сотрудников, обеспечивая свободное движение ресурсов и идей.

Образец действий: наконец, бережливый лидер обязан демонстрировать собственную приверженность принципам непрерывного совершенствования и бережливого производства, выступая образцом правильного управленческого поведения.

Проанализировав ключевые роли бережливого лидера, мы видим, насколько важен персональный вклад руководителя в формирование успешных команд и внедрение инноваций. Однако необходимо отметить, что подходы к управлению значительно различаются в зависимости от выбранного стиля руководства. Если традиционный стиль базируется преимущественно на централизованных решениях и жесткой иерархии, то бережливое лидерство кардинально меняет устоявшиеся представления.

Отмеченные различия особенно ярко проявляются в сравнении традиционной системы управления с бережливым стилем. Традиционный подход ориентирован на жесткое руководство сверху вниз, фокусируясь исключительно на выполнении поставленных планов и количественных показателях (KPI). Напротив,

бережливое лидерство поощряет совместную работу, открытый диалог и инициативу сотрудников на каждом уровне организации.

Различия между традиционным управлением и бережливым лидерством отражены в сравнительной таблице ниже. Эти особенности наглядно показывают, как меняется подход к руководству коллективом, когда акцент смещается с контроля и исполнения KPI на создание среды сотрудничества и инициативы сотрудников.

Таблица 1

### Ключевые отличия традиционного и бережливого стилей управления

Аспекты	Традиционное лидерство	Бережливое лидерство
Основная роль	Контроллер, командир	Наставник, помощник
Основной фокус	Цели и показатели	Люди и процессы
Реакция на проблемы	Поиск виновных	Выявление корней проблем
Место работы	Офис, кабинеты	Рабочие места («гэмба»)
Принятие решений	Единоличное решение	Совместное обсуждение
Цель	Достижение плана	Улучшение процессов и развитие сотрудников

Представленная таблица демонстрирует фундаментальные различия между двумя типами лидерства. Чтобы воплотить концепции бережливого управления в жизнь, лидеры используют конкретные практические инструменты, позволяющие диагностировать недостатки и повышать эффективность организаций.

Среди наиболее популярных инструментов бережливого лидера выделяются следующие методики:

Инструменты диагностики и устранения дефектов.

1. Метод «5 Почему»: этот метод позволяет последовательно выявить корень проблемы посредством повторяющихся вопросов «почему?».

2. A3 Report: простой структурированный отчет, содержащий описание проблемы, анализ причин, предлагаемые меры и оценку результата.

Методы оценки и улучшения процессов.

1. Хосин Канри: стратегический подход, позволяющий согласовать цели высшего уровня с действиями исполнителей на низких уровнях иерархии.

2. Gemba Walks: периодические посещения руководителем мест непосредственной работы сотрудников с целью наблюдения за процессом и выявления потенциальных областей для улучшения.

Переход к бережливому лидерству требует существенного изменения корпоративной культуры и менталитета сотрудников. От руководителя требуется терпеливый и последовательный подход к обучению и поддержанию атмосферы открытости и доверия среди сотрудников. Несмотря на трудности реализации, бережливое лидерство открывает огромные возможности для организаций любого масштаба и отрасли, позволяя значительно повысить производительность труда, снизить затраты и обеспечить высокий уровень удовлетворенности клиентов продукцией и услугами предприятия.

Таким образом, бережливое лидерство становится основой стабильного и продолжительного роста компаний, обеспечивая фундамент для постоянной оптимизации внутренних процессов и максимальной отдачи от человеческого капитала.

### ***Список литературы***

1. Иванов А.А. Формирование культуры постоянного улучшения через внедрение принципов бережливого лидерства / А.А. Иванов, В.С. Петров // Современные технологии менеджмента. – 2025. – №4. – С. 56–69.
2. Сидорова О.Л. Роль лидерства в создании организационных изменений и повышении эффективности предприятий / О.Л. Сидорова // Вестник экономики и управления. – 2024. – №3. – С. 12–21.
3. Морозова Е.Б. Практика реализации философии кайдзен и роль лидерства в условиях цифровизации бизнеса / Е.Б. Морозова // Российское предпринимательство. – 2025. – №6. – С. 78–87.