

## ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ И РОЛЬ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА ЕЕ СОДЕРЖАНИЯ

DOI: 10.25629/НС.2019.02.10

Змиенко М.Е.<sup>1,2</sup>, Григорьев С.М.<sup>1,2</sup>, Москаленко Г.Н.<sup>1</sup>, Смирнова М.М.<sup>1</sup><sup>1</sup>Военная академия РВСН имени Петра Великого. Россия, Балашиха<sup>2</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Россия, Москва

**Аннотация.** Качеству управленческого образования во всем мире уделяется возрастающее внимание. Это обусловлено его существенным влиянием на все виды деятельности и результаты социально-экономического развития любой страны. Любые недостатки управленческого образования негативно сказываются не только на получившем его руководителе, управленце, но и на организации, востребовавшей его компетенции, знания и навыки, а также на обществе в целом. При этом особого внимания заслуживают недостатки базового управленческого образования, играющего ключевую роль в подготовке отечественных управленческих кадров. Поскольку они являются результатами выполнения определенных действий с использованием советующих ресурсов, которые не привели к созданию ценности для потребителей и других заинтересованных сторон, то с ними связаны потери, понесенные при производстве и предоставлении образовательных услуг. Эффективным инструментом борьбы с такими потерями и обуславливающими их недостатками базового управленческого образования является концепция бережливого производства, сущностью и целью которой является устранение потерь. Применение ее принципов и инструментов для решения проблемы повышения качества управленческого образования и подготовки управленческих кадров особо актуально при решении задач прорывного развития страны и вывода образования на новый уровень в современных социально-экономических условиях развития России, связанных с мировым кризисом и реализуемой западными странами политикой санкций и ограничений. В соответствии с принципом встроенного качества, составляющим основу концепции бережливого производства, их применение должно быть направлено в первую очередь на устранение недостатков и повышение качества содержания управленческого образования, формируемого на этапах его проектирования. Это согласуется и с концепцией всеобщего управления качеством, реализуемой в системе менеджмента качества. Отсюда вытекает актуальность исследования условий и предпосылок применения концепции и принципов бережливого производства для повышения качества содержания базового управленческого образования, особенно на этапах его проектирования.

**Ключевые слова.** Управленческое образование, подготовка управленческих кадров, образовательная услуга, качество управленческого образования, потери, принципы бережливого производства, бережливое управленческое образование.

### Введение

В условиях глобального кризиса и реализации западными странами политики санкций и ограничений по отношению к России повышается востребованность в различных сферах деятельности, в том числе и сфере образования концепции и принципов бережливого производства. С переходом же страны на путь прорывного развития, предусматривающего существенное повышение производительности труда, потребность в них будет еще большей. Это обусловлено тем, что применение концепции бережливого производства позволяет повысить качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг за счет повышения их ценности, а также выявления, минимизации и, при возможности, полного исключения всех видов потерь при производстве продукции или услуг. При этом эффект бережливого производства усиливается при применении его

принципов совместно с принципами менеджмента качества и интеграции системы менеджмента бережливого производства с системой менеджмента качества.

Следует отметить, что несмотря на актуальность внедрения концепции бережливого производства в образование и создания бережливых вузов в России, данная проблема пока еще не получила необходимой концептуально-теоретической и методической разработки. Первые публикации по проблемам “бережливого высшего образования” были сделаны в начале XXI века [19]. При этом и отечественная практика применения концепции и принципов бережливого производства в различных отраслях пока еще невелика и по продолжительности, и по масштабам. Открывая 9 ноября 2009 года IV Российский Лин-форум “Бережливая Россия: стратегии эффективности” директор ООО “Центр Оргпром” Алексей Баранов отметил, что всего лишь 2% опрошенных руководителей приступили к внедрению концепции бережливого производства [21]. Очень мал еще и опыт применения принципов бережливого производства в высшем образовании, который связан, главным образом, с совершенствованием образовательного процесса [10]. Но в настоящее время происходит повышение темпов и охвата территорий внедрения концепции бережливого производства в образование, особенно в высшее образование, реализуемое университетами, с ориентацией на создание бережливых университетов [19].

Усиление внимания к концепции и принципам бережливого производства и повышение их востребованности в сфере образования обусловлено как растущими потребностями в повышении качества образования и уровня удовлетворения требований заинтересованных сторон, так и особенностями условий их реализации. Невысокое качество образования влечет за собой последствия, которые неблагоприятно сказываются не только на человеке, получившем образование такого качества, и востребовавшей его компетенции организации, но и на обществе в целом.

Эффективность применения концепции и принципов бережливого производства в сфере образования зависит от полноты учета особенностей этой сферы деятельности как объекта управления, в частности особенностей производства образовательных услуг и связанных с ним возможных потерь. Это относится ко всей сфере образования, но требует особого внимания в управленческом образовании, прежде всего в высшем образовании в сфере управления [11, 18], а также в дополнительном профессиональном образовании в сфере управления, обеспечивающем базовый уровень подготовки управленческих кадров.

**Особенности управленческого образования и его проблемы.** Образование по классификации ВТО относится к сфере услуг и рассматривается как услуга, предназначенная для обеспечения процессов получения, сбора, формирования, регистрации, накопления, использования и передачи знаний в экономике и обществе. При этом высшее образование как услуга и объект управления в системе менеджмента бережливого производства, имеет свои отличительные черты и особенности.

Оно отличается, прежде всего, *адресностью* и в определенной мере *индивидуальностью оказываемых услуг*, что находит свое выражение в выборе обучающимся направления и конкретной программы подготовки, в том числе учебных курсов и дисциплин по выбору.

Существенным отличием этой услуги является *неосвязаемость*, заключающаяся в невозможности непосредственного наблюдения за приобретенными обучающимися знаниями и компетенциями, поскольку их можно выявить лишь опосредованно, т.е. путем материализации в ходе определенной деятельности.

Его отличительной чертой является также *переменность*, непостоянство качества, что обусловлено зависимостью качества от квалификации и компетентности профессорско-преподавательского состава, мотивации обучающихся, места, условий, времени и организации процесса оказания образовательной услуги.

Еще одним отличием этого образования как услуги является *временная значимость*, заключающаяся в том, что эта услуга выступает значимой и определяемой по качеству только в определенный период времени развития экономики и общества.

К его существенным отличиям относится также *неразрывная связь с процессом предоставления услуги* в ходе аудиторных и других видов занятий.

При этом содержание образования как услуги, в том числе содержание управленческого образования имеет особенности, обусловленные тем, что составляющий его образовательный процесс является своеобразным производственным процессом, в ходе которого повышается ценность обучающегося как некоторого “продукта” за счёт приобретения им знаний, умений и навыков. Отличие этого процесса от процессов иных видов производства заключается, с одной стороны, в трудности измерения отдачи вложенных средств, а с другой – в активном воздействии обучающихся (“продукта”) на процесс.

Применительно же к проектируемому содержанию управленческого образования в виде образовательных программ и, в частности, применительно к содержанию учебных дисциплин, обеспечивающих изучение науки управления, необходимо учитывать особенности управленческого явления и составляющего его содержание управленческой деятельности. Они обусловлены комплексным характером управления, его многогранной сущностью и спецификой ее конкретизации и опредмечивания в содержании этого явления в различных сферах деятельности.

Управление является специфическим видом деятельности, объединяющим в себе искусство и науку. При этом развитие и усложнение этого явления обуславливает повышение роли научных знаний в этой деятельности [13]. И если искусство управления, выражающееся в мастерстве руководителя и работников аппарата управления, их умении выбирать и использовать для решения тех или иных задач соответствующие методы и приемы, не будет опираться на развивающиеся знания об управленческом феномене, то оно со временем потеряет свою эффективность. Высокое искусство управления основывается на полноценных знаниях о многогранном управленческом явлении, на фундаментальной научной базе, позволяющей раскрыть и понять все аспекты этого явления. Но, с другой стороны, не следует также отделять науку управления от его искусства, поскольку там, где управление перестает быть искусством, оно теряет свое значение как наука, источником, питательной средой и критерием истины которой является управленческая практика и реализуемое в ней искусство.

Управление играет особую роль в современном обществе, о чем писал известный отечественный ученый Г.В. Атаманчук, акцентировав внимание на том, что управление – это особая сфера интеллектуальной и практической деятельности людей, от состояния которой во многом зависит благополучие общества [7]. Он также отметил, что в современном обществе решения любых проблем не могут быть претворены в жизнь без управления. При этом известно, что общество впадает в хаос не от отсутствия управления, которое существует всегда в том или ином виде и содержании, а от его неправильности, неполноценности. Именно по этой причине состояние и конкурентоспособность любого государства базируется на качестве подготовки управленческих кадров. Игнорирование этой связи и уход от решения проблемы повышения качества управленческого образования и подготовки управленческих кадров всегда приводило к крупным политическим и экономическим провалам и культурные утратам.

Недостатки управленческого образования чиновников государственного аппарата и невысокое качество подготовки управленческих кадров влекут за собой существенные потери и негативно сказываются на ходе реформ и темпах социально-экономического развития России, на что неоднократно указывал Президент Российской Федерации в своих посланиях Федеральному Собранию Российской Федерации. При этом он в 2002 году акцентировал внимание в послании на том, что “знание чиновниками современной науки управления – это все еще очень большая редкость” [2]. А в следующем послании в 2003 году подчеркнул, что “несмотря на огромное число чиновников, в стране тяжелейший кадровый голод. Голод на всех уровнях и во всех структурах власти, голод на современных управленцев” [3].

Отмеченные Президентом Российской Федерации недостатки в подготовке управленческих кадров в стране проявлялись даже при том, что проблеме их подготовки уже было уделено внимание на высшем уровне государственной власти, выразившееся, прежде всего, в указе Президента Российской Федерации от 23.07.1997 № 774 “О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации” [1], а затем и в постановлениях Правительства Российской Федерации о мерах по реализации этого указа, которыми утверждались государственные планы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации. В соответствии с ними в 1998 году была разработана реализуемая в настоящее время Президентская программа подготовки управленческих кадров (далее – Президентская программа), которая предусматривает реализацию комплекса дополнительных профессиональных программ специалистов.

Эффективность выполнения Президентской программы в 1998-2007 годах была ограничена применением в образовательных учреждениях, отобранных для осуществления подготовки управленческих кадров, преимущественно западных программ MBA (master of business administration или мастер делового администрирования). Это было отмечено в ходе обсуждения результатов выполнения этой программы 13 декабря 2007 года в Министерстве экономического развития Российской Федерации. Так генеральный директор “Финэкспертизы-Консалтинг” Дмитрий Шустерняк отметил, что в подготовке управленческих кадров в России, развитие бизнеса в которой требует от управленцев повышенной самостоятельности и ответственности, использование западных программ MBA является малопродуктивным, поскольку эти программы, по его словам, “абсолютно не подходят к российским реалиям”. В этих условиях особое значение имеет базовое образование обучающихся, т.е. базовая управленческая подготовка, полученная в вузе. При этом было подчеркнуто, что “явным преимуществом перед MBA сегодня обладают выпускники старых советских вузов с широким базовым образованием” [20].

Реализуемая в настоящее время Президентская программа, исходя из указа Президента Российской Федерации от 23.07.1997 № 774 и используя постановление Правительства Российской Федерации от 24.03.2007 № 177 “О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08–2017/18 учебных годах” [4], которым утвержден Государственный план подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08 – 2017/18 учебных годах, учитывает важность и роль базового управленческого образования в подготовке управленческих кадров и предусматривает обучение специалистов по трем уровням:

- образовательным программам профессиональной переподготовки типа “В”, обеспечивающим базовый уровень подготовки менеджеров;
- проектно-ориентированным программам профессиональной переподготовки типа “А”, обеспечивающим более высокий уровень подготовки;
- программам повышения квалификации “развитие предпринимательства” и “менеджмент в сфере инноваций” [17].

В этой Президентской программе дополнительные профессиональные программы первого уровня предназначены для обеспечения базовой управленческой подготовки лиц (специалистов), не имеющих высшего образования в сфере управления. Потребности и масштабы их применения определяются тем, что большинство лиц, вовлекаемых в сферу управления, не имеют управленческого образования и почти половина из них имеет техническое образование [6], что обуславливает необходимость формирования понимания этими лицами феномена управления и существенного отличия управленческой деятельности от других видов деятельности.

Развитие управленческого образования в настоящее время, как было отмечено на стратегической сессии “Перспективы развития управленческого образования в России / Нужны ли нам управленческие кадры и как их готовить?”, проходившей 22-23 июня 2016 года по инициативе Национального аккредитационного совета делового и управленческого образования (НАС-ДОБР) при поддержке Агентства стратегических инициатив (АСИ), РАНХиГС и Российской

ассоциации бизнес-образования (РАБО), связано с потребностями в новых управленцах, обладающих навыками лидерства, а также в управленческих/проектных командах, способных выполнять многофункциональные задачи не только для бизнеса, но и для государства [23]. Это влечет за собой предъявление соответствующих требований к управленческому образованию.

В выводах, сделанных на этой сессии, было акцентировано внимание на том, что поскольку менеджмент (управление) как учебная дисциплина “является синтетической наукой, в которую были введены знания из других областей: экономики, психологии, социологии, права, истории, IT-технологий”, то этому должны соответствовать и компетенции управленцев, которые должны включать Soft и Hard Skills (гибкие и твердые навыки). В них также было указано на нивелирование роли управленческого образования в современном российском образовательном пространстве, что обусловлено объединением его и связанных с ним управленческих дисциплин с экономическим образованием. Но поскольку управление является творческой профессией, то его необходимо выделить “в отдельную группу специальностей, отделив ее от экономических специальностей” [23]. Кроме того, необходимо актуализировать и привести в соответствие современным задачам и лучшим управленческим практикам Президентскую программу подготовки управленческих кадров.

Особое внимание на сессии было уделено качеству управленческого образования, для поднятия планки которого “на несколько этажей” Первый заместитель председателя Государственной думы РФ, председатель президиума НАСДОБР Александр Жуков поручил начать работу по созданию независимого стандарта качества и аккредитационных требований по управленческим направлениям высшего образования [22].

#### **Роль базового управленческого образования в подготовке управленческих кадров и обеспечении ее качества**

Получение базового управленческого образования по образовательным программам профессиональной переподготовки или наличие высшего образования в сфере управления является необходимым условием для освоения дополнительных профессиональных программ подготовки управленческих кадров двух других уровней. При этом успех в реализации этих дополнительных профессиональных программ и качество подготовки управленческих кадров по ним во многом определяется качеством базового управленческого образования, т.е. качеством высшего образования в сфере управления или дополнительного профессионального образования, получаемого лицами (специалистами) по образовательным программам профессиональной переподготовки, обеспечивающим базовый уровень их подготовки.

Зависимость качества управленческого образования, получаемого лицами (специалистами) по проектно-ориентированным программам профессиональной переподготовки и программам повышения квалификации “развитие предпринимательства” и “менеджмент в сфере инноваций”, от качества базового управленческого образования обусловлена тем, что эти программы ориентированы, главным образом, на изучение и усвоение специфики управления в соответствующей отрасли. Для успешного освоения этих программ обучающиеся уже должны знать фундаментальные основы науки управления, ее основные положения, в частности знать его законы, принципы, методы, функции, технологии, а также иметь навыки их применения при решении практических задач. При этом качество управленческих кадров, в том числе качество их управленческой подготовки во многом определяется полноценностью знаний и навыков, сформированных ими в ходе освоения образовательных программ высшего образования или образовательных программ профессиональной переподготовки, обеспечивающих их базовую управленческую подготовку.

Определяющая роль качества базового управленческого образования в обеспечении качества подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства страны обусловливает необходимость предъявления повышенных требований к содержанию этого образования и, прежде всего, к совокупности приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков и формируемых компетенций, начиная с момента его проектирования. Оно должно

обеспечивать наиболее полное соответствие уровня подготовки управленческих кадров требованиям потребителей, заказчиков и других заинтересованных сторон в различных сферах деятельности. Это в первую очередь относится к содержанию учебных дисциплин и их рабочих программ, обеспечивающих изучение современной науки управления, редкость знания которой в среде управленцев отметил в 2002 году Президент Российской Федерации в послании Федеральному Собранию Российской Федерации [2]. К числу таких требований к их содержанию следует отнести требование достаточной полноты (с позиций требований к будущей профессиональной деятельности) предусмотренных для изучения аспектов многогранной сущности управления и элементов его содержания, формируемых в результате развертывания, конкретизации и предметного наполнения его сущности и определяющих эффективность и успешность этого явления в той или иной области деятельности.

Дело в том, что игнорирование каких-либо аспектов сущности управления и формируемых элементов его содержания за счет развертывания и конкретизации сущности ведет к снижению эффективности этого явления и может стать причиной его безуспешности. Потребность в знаниях и навыках в этих условиях будет удовлетворяться кустарным опытом, включающим, в том числе, и неправильные приемы и методы управления, порожденные ограниченными представлениями об управлении. Односторонность или упрощенность понимания сущности и содержания управления и их объективного соотношения влечет за собой деформацию, искажение и, в конечном счете, деградацию реализуемого управленческого явления, наполнение его содержания несвойственными элементами. Этим определяется необходимость формирования обучающимися полноценных представлений и знаний всех известных науке сторонах управления и навыков использования связанных ними свойств этого явления.

Тем не менее, сложившаяся в советский период развития страны управленческая культура, отличающаяся доминированием классических взглядов в понимании управленческого явления и связанная в силу этого с полноценным изучением и практическим использованием преимущественно формализованных, главным образом, информационно-технологических аспектов управления, продолжает так или иначе оказывать ограничивающее влияние на содержание управленческого образования, формируемое на этапах его проектирования, в том числе в ходе обновления. Одним из следствий этого влияния, характеризуемого искусственным снижением практического значения и роли природных элементов управления как социального, организационного явления и его поведенческих составляющих, в частности властных отношений и связанных с ними свойств руководства и лидерства, является их неизбежное вытеснение из содержания образования, которое осуществляется, например, снижением объема дисциплин, обеспечивающих изучение современной науки управления. Иногда причиной такого влияния становится односторонний подход к усилению практической направленности дисциплин управленческого цикла, при котором приоритет отдается тем аспектам управления, которые по мнению носителей этих взглядов на управление имеют большее практическое значение, что неизбежно наносит ущерб возможностям полноценного изучения других его аспектов. Во многом из-за этого в отечественном управлении сохраняется разрыв между наукой и практикой, который обуславливает существенную роль в нем кустарного опыта, включающего, кроме прочего, результаты применения ограниченных знаний и навыков, а также проявления невежества [14], например, в виде ложного влияния и авторитета.

Всему этому способствует, с одной стороны, чрезмерная авторитарность российской управленческой системы, обусловленная спецификой исторических традиций российской государственности [15, 24], а с другой стороны, – несовершенство системы профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров, ее недостаточное соответствие требованиям современного общества [15].

Но для решения задач подготовки новых управленцев, владеющих навыками лидерства и командной работы, содержание базового управленческого образования, в частности содержание управленческих дисциплин и их рабочих программ, должно включать и предлагать для

изучения все необходимые социально-психологические, поведенческие и другие компоненты. С этой целью устранение недостатков и повышение качества содержания базового управленческого образования и, как следствие, способствование устранению разрыва между наукой и практикой управления необходимо начинать на этапах проектирования содержания этого образования, в частности при разработке образовательных программ и, в том числе рабочих программ и содержания учебных дисциплин, обеспечивающих изучение современной науки управления и приобретение навыков практической реализации ее положений. Это необходимо как с позиций концепции всеобщего управления качеством, так и с позиций концепции бережливого производства, в частности для реализации ее принципа встроенного качества.

### **Концепция и принципы бережливого производства как основа повышения качества содержания управленческого образования**

Бережливое производство, адаптированное к особенностям производства образовательных услуг, обладает большим потенциалом и широкими возможностями для повышения качества образования, что подтверждает практика его применения в зарубежных образовательных организациях, а также в использующих его пока еще немногочисленных отечественных образовательных организациях [12, 19]. Возможности бережливого производства образовательных услуг, или, другими словами, бережливого образования, определяются его концепцией, предусматривающей сокращение и устранение всех видов потерь, не приносящих и не обеспечивающих добавочной ценности образовательным услугам. Они связаны с устранением потерь, которое является сущностью бережливого производства и бережливого образования, в том числе и управленческого, его основной целью и основным принципом [9].

Обращаясь к принципу *сокращения и устранения потерь* и его роли в повышении качества содержания управленческого образования, в том числе и его проектируемого содержания, нужно отметить, что скрытые потери существуют во всех процессах, протекающих в любой системе, в том числе и в образовании [8]. Они могут оставаться незамеченными даже при использовании такого инструмента повышения качества образования, как система менеджмента качества. И только применение концепции и принципов бережливого образования позволяет направленно выявлять и устранять различные потери и тем самым обеспечивать максимальную результативность достижение конечной цели применения этой системы [16], заключающейся в улучшении деятельности образовательной организации, вуза путем исключения из нее действий, которые не приводят к созданию ценности для потребителей и других заинтересованных сторон.

Представленная отечественными стандартами концепция бережливого производства выделяет ряд основных и дополнительных видов потерь, которые могут возникать и при производстве образовательных услуг [5]. Ее применение ориентирует образовательные организации, производящие эти услуги, на практическое выявление потерь, определение причин и мер по их минимизации или полному устранению (с устранением их причин), реализуя лежащие в его основе принципы и используя предлагаемые инструменты.

Основным видом потерь, связанных с содержанием управленческого образования, являются *потери из-за его дефектов* (недостатков). Причинами данного вида потерь могут быть: завышенные или заниженные требования к обучающемуся, недостаточная полнота содержания управленческих дисциплин, недостаток времени, отпущенного на обучение, низкое качество обучения и т.д. Последствиями этих недостатков могут стать затраты на переучивание лица, возможность его неквалифицированной деятельности, которая в дальнейшем приведет к снижению эффективности как его деятельности, так и деятельности подчиненных структур.

Концепция бережливого производства, в частности ее принцип встроенного качества, ориентирует образовательные организации на первоочередное выявление и устранение недостатков проектируемого содержания управленческого образования, поскольку они оказывают негативное влияние на качество всех других этапов жизненного цикла образовательной услуги. В конечном счете, они обуславливают повышение несоответствия знаний и навыков

лиц, осваивающих образовательные программы, ожиданиям потребителей и других заинтересованных лиц.

Потери из-за *дефектов* (недостатков) содержания управленческого образования составляют лишь один из основных видов потерь, которые могут возникнуть при производстве и предоставлении образовательных услуг и имеют наибольшее влияние на качество проектируемого содержания этого образования. Системно эти потери и их причины необходимо рассматривать применительно к содержанию управленческого образования во взаимосвязи с другими основными и дополнительными видами потерь, выделенными концепцией бережливого производства и предусмотренными отечественными стандартами. При этом из дополнительных потерь особого внимания заслуживают потери из-за *незадействованного потенциала* профессорско-преподавательского состава и другого персонала образовательной организации, его *перегрузки*, а также *изменчивости* (неравномерности) выполнения работ и операций [9].

Проблема потерь в качестве управленческого образования из-за *незадействованного потенциала* профессорско-преподавательского состава образовательной организации пока еще недостаточно полно исследована, но уже известно, что эти потери во многом обусловлены недостатками организации работы и перегрузкой преподавателей.

Потери из-за *перегрузки* профессорско-преподавательского состава связаны главным образом с повышением интенсивности работы преподавателей, обусловленной практикуемым повышением заработной платы за счет интенсификации их труда. В результате чрезмерно высоких нагрузок у преподавателей накапливается усталость, происходит чрезмерно высокий физический и психологический износ, что влечет за собой снижение качества образования.

Потери из-за *изменчивости* обусловлены неравномерностью выполнения преподавателями и другими сотрудниками образовательной организации работ и операций, в частности, прерывистым графиком работ из-за колебаний нагрузки. Эти потери обусловлены, прежде всего, неравномерностью нагрузки профессорско-преподавательского состава по семестрам (в одном семестре перегрузка, а в другом семестре недогрузка), неравномерностью нагрузки по количеству читаемых дисциплин, по видам нагрузки (аудиторная нагрузка, руководство выполнением студентами курсовых и выпускных квалификационных работ, руководство аспирантами и др.).

Применение принципа *сокращения и устранения потерь* позволяет существенно повысить качество содержания управленческого образования и подготовки управленческих кадров. Но для достижения максимальной результативности его применения и повышения эффективности применения концепции бережливого производства в целом необходимо применение и других ее принципов, т.е. их комплексное применение, которое обеспечивает объединение усилий по минимизации и устранению всех видов возможных потерь в ходе производства и оказания образовательных услуг [25].

Так, устранение недостатков содержания управленческого образования, в том числе и его проектируемого содержания, а также связанных с ними потерь на основе принципа *сокращения потерь* следует увязать с применением других рекомендуемых отечественными стандартами принципов, которые можно трансформировать применительно к решению проблемы повышения качества содержания управленческого образования следующим образом:

- *стратегическую направленность* производства и предоставления образовательных услуг в системе управленческого образования, обеспечивающую ориентацию этого образования и его содержания на долгосрочные цели развития;

- *ориентацию на создание ценности для потребителя*, заключающуюся в обеспечении, прежде всего, понимания образовательными организациями, осуществляющими подготовку управленческих кадров, ценности образовательных услуг и содержания управленческого образования, с точки зрения обучающихся, заказчиков и других заинтересованных сторон, а также такую организацию деятельности, при которой каждый ее вид направляется на усиление этой ценности;

- *организацию потока создания ценности для потребителя*, заключающуюся в обеспечении повышения эффективности деятельности образовательной организации как за счет выстраивания всех процессов и операций по производству и предоставлению образовательных услуг в виде непрерывного потока создания ценности для обучающихся, заказчиков и других заинтересованных сторон, так и с помощью организации цепочки создания ценности, включающей образовательную организацию и связанных с ней поставщиков всех уровней, обучающихся, заказчиков и других заинтересованных сторон;

- *постоянное улучшение*, заключающееся в непрерывном совершенствовании всех аспектов деятельности образовательных организаций по повышению ценности образовательных услуг и содержания управленческого образования для обучающихся, заказчиков и других заинтересованных сторон, совершенствовании потока создания этих ценностей и сокращение потерь и предусматривающее вовлечение персонала образовательной организации в деятельность по постоянному улучшению, которую следует организовать на основе системы сбора, рассмотрения и реализации предложений от ее сотрудников, поддерживаемой системой мотивации и обеспечиваемой всеми необходимыми ресурсами, с целью повышения эффективности этой деятельности. При этом все предложения ее сотрудников должны проходить техническую экспертизу на предмет их безопасности;

- *вытягивание*, заключающееся в такой организации процессов производства и предоставления образовательных услуг, при которой образовательная организация и другие поставщики производят ровно столько образовательных услуг и продукции, сколько требуется обучающемуся, заказчику и другим заинтересованным сторонам, и только тогда, когда требуется. Оно основывается на оперативном обмене информацией и долгосрочных партнерских отношениях, главным образом, между образовательной организацией и поставщиками всех уровней, с одной стороны, и заказчиками, другими заинтересованными сторонами, с другой стороны;

- *визуализацию и прозрачность*, заключающиеся в обеспечении возможности для всех участников процесса создания ценности управленческого образования проследить этот процесс и получить о нем необходимую информацию для быстрого обнаружения несоответствия, обеспечения выполнения стандартов, прозрачности ролей и ответственности сотрудников образовательной организации;

- *построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку*, заключающееся в формировании и развитии такой корпоративной культуры образовательной организации, которая поддерживает в ее сотрудниках стремление к постоянному улучшению, в том числе стремление к совершенствованию содержания образования за счет включения в ее основу уважения к достоинству, компетентности, ответственности, творчеству каждого сотрудника образовательной организации и раскрытия каждым сотрудником таланта, интеллектуальных и творческих способностей для развития организации;

- *встроенное качество*, заключающееся в том, что необходимый уровень качества образовательной услуги должен обеспечиваться на всех этапах ее жизненного цикла, но, особенно, при проектировании образовательной услуги, в частности при разработке образовательных программ и рабочих программ учебных дисциплин. Встроенное качество управленческого образования и связанных с ним образовательных услуг должно достигаться путем поиска и устранения потенциальных причин их недостатков, в том числе причин недостатков их содержания и его несоответствия требованиям обучающихся, заказчиков и других заинтересованных сторон. Применение этого принципа позволяет сократить количество проверок, необходимых для обеспечения требуемого уровня качества образовательных услуг;

- *принятие решений, основанных на фактах*, заключающееся в том, что для принятия обоснованных и своевременных управленческих решений все события и проблемы производства и предоставления образовательных услуг, в том числе и проблемы содержания образования,

должны рассматриваться на месте их возникновения и регистрироваться, что позволяет представлять их в виде фактов, обработка и анализ которых позволяют обосновывать управленческие решения;

- *установление долговременных отношений с поставщиками*, ориентированное на постоянное улучшение образовательных услуг и сокращение потерь в цепи поставок за счет разделения рисков, затрат, прибыли, обмена информацией и знаниями между образовательной организацией, внутренними потребителями, поставщиками всех уровней, обучающимися, заказчиками и другими заинтересованными сторонами;

- *соблюдение стандартов*, заключающееся в обеспечении функционирования и постоянного улучшения процессов образовательной организации, включенных для управления в систему менеджмента, путем неукоснительного соблюдения положений стандартов, регламентов, инструкций и других обязательных документов и предусматривающее следование ее сотрудников указаниям этих документов при выявлении недостатков и/или возможностей улучшения процессов до внесения изменений в документы.

Как видно, каждый из приведенных принципов может сыграть существенную роль в повышении качества содержания управленческого образования, обеспечивая повышение результативности применения принципа сокращения потерь и способствуя тому, чтобы деятельность по всестороннему сокращению/устранению потерь стала основой улучшения потока создания ценности и снижения затрат, в чем и заключается сокращение потерь.

### **Выводы**

Управленческое образование в России на современном этапе его развития нуждается в изменениях, необходимых для обеспечения подготовки новых управленческих кадров, обладающих, прежде всего, способностями и навыками лидерства и командной работы. Для повышения результативности достижения этой цели необходимо существенное повышение качества управленческого образования, обеспечивающее наиболее полное соответствие знаний и навыков управленцев современным потребностям. Основу повышения качества управленческого образования на современном этапе его развития должна составить концепция бережливого производства, трансформированная применительно к управленческому образованию и его содержанию. Применение ее принципов позволяет выявлять, сокращать и устранять недостатки содержания управленческого образования и связанные с ними потери на всех этапах жизненного цикла образовательной услуги и тем самым обеспечивать повышение его качества, а также результативности связанных с его обеспечением системы менеджмента качества и системы менеджмента образовательной организации, вуза.

### **Заключение**

Органам управления образованием Российской Федерации в ходе выполнения указаний Президента Российской Федерации по обеспечению прорывного развития страны и выведению образования на новый уровень, данных в послании Федеральному Собранию Российской Федерации 1 марта 2018 года, следует повысить влияние на деятельность образовательных организаций, осуществляющих подготовку управленческих кадров, по внедрению концепции бережливого производства. С этой целью необходимо организовать работу и направить усилия образовательных организаций на тщательное изучение зарубежного и отечественного опыта применения концепции, принципов и технологий бережливого производства в высшем образовании для его практического применения с учетом национальных и региональных особенностей. В число первоочередных задач следует включить исследование возможностей и условий применения принципов концепции бережливого производства для повышения качества содержания управленческого образования на различных этапах жизненного цикла составляющей его образовательной услуги. Особое внимание при этом необходимо уделить особенностям их применения на этапах проектирования содержания образования с целью обеспечения максимального снижения возможных скрытых потерь и недопущения пролонгированного влияния его недостатков на качество управленческого образования.

**Литература:**

1. Указ Президента РФ от 23.07.1997 № 774 (ред. от 09.09.2006) “О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации”.
2. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации. России надо быть сильной и конкурентоспособной // Российская газета. 2002. 19 апреля.
3. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации. Послание Президента России Владимира Путина Федеральному Собранию РФ // Российская газета. 2003. 17 мая.
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.03.2007 № 177 (ред. от 3.02.2018) “О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08–2017/18 учебных годах”.
5. ГОСТ Р 56020-2014. Бережливое производство. Основные положения и словарь.
6. Абрамов Р. Н. Российские менеджеры: социологический анализ становления профессии. М.: КомКнига, 2005. 280 с.
7. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : учебник. 4-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2014. 525 с.
8. Бурнашева Э.П. Использование инструментов бережливого производства в проектировании образовательного процесса // Интеграция образования. 2016. Т. 20. № 1 (82). С. 105–111.
9. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Развитие философии бережливого высшего образования // Экономика, предпринимательство и право. 2017. № 1. С. 73-89.
10. Грошев А.Р., Каратаева Г.Е. Лин-технологии как ресурс модернизации образования // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 5. С. 30-36.
11. Зеленцова Л.С., Воронцов В.Б. Инженерно-управленческое образование как национальный приоритет // ГУУ. Вестник университета. 2013. № 12. С. 234-238.
12. Зимакова Л.А., Горбатьюк Д.Ю., Шетан Я.Г. Возможности применения принципов концепции бережливого производства в российских университетах // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12 (ч. 2) (89-2). С. 845-849.
13. Кириллов А.В. Подготовка управленческих кадров как основа безопасности России: исторический опыт и современность // Наука. Общество. Оборона. 2016. № 4 (9).
14. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов. 3-е изд., изм. и доп. М.: НОРМА, 2009. 544 с.
15. Меркулов П.А. Актуальные проблемы подготовки управленческих кадров в современной России // Вестник государственного и муниципального управления. 2014. № 3 (14). С. 55-59.
16. Михайлова М.Р. Устранение потерь – основа бережливого производства // Актуальные проблемы современного менеджмента: материалы международной заочной научно-практической конференции (15 Июня 2010 г.). Новосибирск: Издательство ЭНСКЕ, 2010. С. 11-16.
17. Президентская программа подготовки управленческих кадров. URL: <http://www.pprog.ru/about> (20.11.2018).
18. Свистунов В. Управленческое образование: трудный путь становления и развития [Электронный ресурс] // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 12. URL: [http://base.garant.ru/5814536\\_](http://base.garant.ru/5814536_) (20.11.2018).
19. Современные проблемы управления и регулирования : монография / Под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. Пенза: МЦНС “Наука и Просвещение”. 2018. 122 с.
20. Щеглов А., Сергеев М. Управление без управленцев // Независимая газета. 2007. № 269–270.
21. Юркив Н.Н. Бережливость по-русски // Методы менеджмента качества. 2010. № 1. С. 61-62.
22. Web-сайт краудсорсингового проекта Executive.ru. Каким должно быть управленческое образование в России. URL: <https://www.e-executive.ru/education/mbarus/1985352-kakim-dolzno-byt-upravlencheskoe-obrazovanie-v-rf>.

23. Web-сайт Национального аккредитационного совета делового и управленческого образования. 22-23 июня проведена стратегическая сессия “Перспективы развития управленческого образования в России/Нужны ли нам управленческие кадры и как их готовить?”. URL: <http://nasdobr.ru/news/22-23-iyunya-provedena-strategicheskaya-sessiya-perspektivy-razvitiya-upravlencheskogo-obrazovaniya-v-rossii-nuzhny-li-nam-upravlencheskie-kadry-i-kak-ih-gotovit>.

24. Adizes Ichak. Managerial Problems of Russia. URL: <http://www.ichakadizes.com/managerial-problems-of-russia>.

25. Womack J.P., Jones D.T. The Machine That Changed the World. Free Press, 2005, p. 352.

26. Ekimova V.I., Kokurin A.V., Litvinova A.V., Orlova E.A. The implementation of simulation modeling in the extreme psychology master's course // В сборнике: New Perspectives in Science Education Conference Proceedings 6th Conference Edition. Edited by Pixel. 2017. С. 327-330.

**Змиенко Михаил Евгеньевич.** SPIN: 5578-8923. E-mail: [mzmienko@list.ru](mailto:mzmienko@list.ru)

**Григорьев Сергей Михайлович.** SPIN: 2108-6281. E-mail: [smgrig@mail.ru](mailto:smgrig@mail.ru)

**Москаленко Галина Николаевна.** E-mail: [gnmoskalenko@bk.ru](mailto:gnmoskalenko@bk.ru)

**Смирнова Марина Михайловна.** E-mail: [Baltika60@list.ru](mailto:Baltika60@list.ru)

Дата поступления 11.12.2018

Дата принятия к публикации 10.02.2019

---

**FEATURES OF MANAGEMENT PERSONNEL TRAINING AND THE ROLE  
OF THE CONCEPT OF LEISURE MANUFACTURING IN IMPROVING  
THE QUALITIES OF ITS CONTENT**

DOI: 10.25629/HC.2019.02.10

**Zmiyenko M.E.<sup>1,2</sup>, Grigoriev S.M.<sup>1,2</sup>, Moskalenko G.N.<sup>1</sup>, Smirnova M.M.<sup>1</sup>**<sup>1</sup>The Military Academy of the Strategic Missile Forces named after Peter the Great. Russia, Balashikha<sup>2</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation. Russia Moscow

**Abstract.** Increasing attention is being paid to the quality of management education worldwide. This is due to its significant impact on all activities and the results of the socio-economic development of any country. Any shortcomings in management education negatively affect not only the manager who received it, the manager, but also the organization that claimed his competence, knowledge and skills, as well as the society as a whole. At the same time, the shortcomings of basic management education deserve special attention, as they play a key role in the training of national managerial personnel. Since they are the results of performing certain actions using advisory resources that did not lead to the creation of value for consumers and other interested parties, they are associated with losses incurred in the production and provision of educational services. An effective tool to combat such losses and the underlying deficiencies of basic management education that cause them is the concept of lean manufacturing, the essence and purpose of which is the elimination of losses. The application of its principles and tools to solve the problem of improving the quality of management education and training management personnel is particularly relevant when solving the problems of the breakthrough development of the country and bringing education to a new level in the current socio-economic conditions of Russia's development related to the global crisis and implemented by Western countries policy of sanctions and restrictions. In accordance with the principle of embedded quality, which forms the basis of the concept of lean manufacturing, their application should be aimed primarily at eliminating shortcomings and improving the quality of the content of management education, which is formed at the stages of its design. This is consistent with the concept of total quality management, implemented in the quality management system. This implies the relevance of the study of the conditions and prerequisites for the application of the concept and principles of careful production to improve the quality of the content of basic management education, especially at the stages of its design.

**Keywords.** Management education, management training, educational services, quality management education, losses, principles of lean production, economical management education.

**References:**

1. Ukaz Prezidenta RF ot 23.07.1997 № 774 (red. ot 09.09.2006) "O podgotovke uprav-lencheskikh kadrov dlya organizatsiy narodnogo khozyaystva Rossiyskoy Federatsii" [Decree of the President of the Russian Federation of July 23, 1997 No. 774 (as amended on 09/09/2006) "On the preparation of managerial personnel for organizations of the national economy of the Russian Federation"]].
2. Poslaniye Prezidenta Rossiyskoy Federatsii Federal'nomu Sobraniyu Rossiyskoy Federatsii. Rossii nado byt' sil'noy i konkurentosposobnoy [Message from the President of the Russian Federation to the Federal Assembly of the Russian Federation. Russia needs to be strong and competitive]. *Rossiyskaya gazeta*. 2002. April 19th.
3. Poslaniye Prezidenta Rossiyskoy Federatsii Federal'nomu Sobraniyu Rossiyskoy Federatsii. Poslaniye Prezidenta Rossii Vladimira Putina Federal'nomu Sobraniyu RF [Message from the President of the Russian Federation to the Federal Assembly of the Russian Federation. Message from Russian President Vladimir Putin to the Federal Assembly of the Russian Federation]. *Rossiyskaya gazeta*. 2003. May 17th.

4. Postanovleniye Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 24.03.2007 № 177 (red. ot 3.02.2018) "O podgotovke upravlencheskikh kadrov dlya organizatsiy narodnogo khozyaystva Rossiyskoy Federatsii v 2007/08–2017/18 uchebnykh godakh" [Decree of the Government of the Russian Federation of March 24, 2007 No. 177 (as amended on February 3, 2017) "On the training of managerial personnel for organizations of the national economy of the Russian Federation in 2007 / 08–2017 / 18 academic years"].

5. GOST R 56020-2014. Berezhlivoye proizvodstvo. Osnovnyye polozheniya i slovar' [GOST R 56020-2014. Lean. The main provisions and vocabulary].

6. Abramov R.N. *Rossiyskiye menedzhery: sotsiologicheskii analiz stanovleniya professii* [Russian managers: a sociological analysis of the formation of a profession]. Moscow: KomKniga, 2005. 280 p.

7. Atamanchuk G.V. *Teoriya gosudarstvennogo upravleniya* [Theory of Public Administration]. 4th ed. Moscow: Omega-L, 2014. 525 p.

8. Burnasheva E.P. Ispol'zovaniye instrumentov berezhlivogo proizvodstva v proyekti-rovanii obrazovatel'nogo protsessa [The use of lean production tools in the design of the educational process]. *Integratsiya obrazovaniya*. 2016. Vol. 20. No. 1 (82). Pp. 105–111.

9. Glushchenko V.V., Glushchenko I.I. Razvitiye filosofii berezhlivogo vysshego obrazovaniya [Development of the philosophy of lean higher education]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. 2017. No. 1. P. 73-89.

10. Groshev A.R., Karataeva G.E. Lin-tehnologii kak resurs modernizatsii obrazovaniya [Lin-technology as a resource for the modernization of education]. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii*. 2018. Vol. 27. No. 5. P. 30-36.

11. Zelentsova L.S., Vorontsov V.B. Inzhenerno-upravlencheskoye obrazovaniye kak natsional'nyy prioritet [Engineering and management education as a national priority]. // *SUU. Vestnik universiteta*. 2013. No. 12. P. 234-238.

12. Zimakova, LA, Gorbatyuk, D.Yu., Shetan, Ya.G. Vozmozhnosti primeneniya printsipov kontseptsii berezhlivogo proizvodstva v rossiyskikh universitetakh [Possibilities of applying the principles of the concept of lean production in Russian universities]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2017. No. 12 (Part 2) (89-2). Pp. 845-849.

13. Kirillov A.V. Podgotovka upravlencheskikh kadrov kak osnova bezopasnosti Rossii: istoricheskiy opyt i sovremennost' [Management training as the basis for Russia's security: historical experience and modernity]. *Nauka. Obshchestvo. Oborona*. 2016. No. 4 (9).

14. Knorring V.I. *Teoriya, praktika i iskusstvo upravleniya* [Theory, practice and art of management]. 3rd ed. Moscow: NORMA, 2009. 544 p.

15. Merkulov P.A. Aktual'nyye problemy podgotovki upravlencheskikh kadrov v sovremennoy Rossii [Actual problems of management training in modern Russia]. *Vestnik gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. 2014. No. 3 (14). Pp. 55-59.

16. Mikhailova M.R. Ustraneniye poter' – osnova berezhlivogo proizvodstva. *Aktual'nyye problemy sovremennoy menedzhmenta: materialy mezhdunarodnoy zaochnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (15 Iyunya 2010 g.)* [Elimination of losses - the basis of lean production. *Actual problems of modern management: materials of the international correspondence scientific-practical conference (June 15, 2010)*]. Novosibirsk: ENSKE Publishing, 2010. P. 11-16.

17. Prezidentskaya programma podgotovki upravlencheskikh kadrov [Presidential Management Training Program]. URL: <http://www.pprog.ru/about> (11/20/2018).

18. Svistunov V. Upravlencheskoye obrazovaniye: trudnyy put' stanovleniya i razvitiya [Management Education: the Difficult Way of Formation and Development]. *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment*. 2009. No. 12. URL: <http://base.garant.ru/5814536> (11/20/2018).

19. *Sovremennyye problemy upravleniya i regulirovaniya* [Modern problems of management and regulation]. In G.Yu. Gulyaeva (ed.). Penza: ICNS "Science and Enlightenment". 2018. 122 p.
20. Shcheglov A., Sergeev M. *Upravleniye bez upravlentsev* [Management without managers]. *Nezavisimaya Gazeta*. 2007. No. 269-270.
21. Yurkiv N.N. *Berezhlivost' po-russki* [Thrift in Russian]. *Metody menedzhmenta kachestva*. 2010. No. 1. P. 61-62.
22. Web-sayt kraudsoringovogo proyekta Executive.ru. *Kakim dolzhno byt' upravlenche-skoye obrazovaniye v Rossii* [Crowdsourcing project Executive.ru website. What should be a management education in Russia]. URL: <https://www.e-xecutive.ru/education/mbarus/1985352-kakim-dolzhno-byt-upravlencheskoe-obrazovanie-v-rf>.
23. Web-sayt Natsional'nogo akkreditatsionnogo soveta delovogo i upravlencheskogo obrazovaniya. 22-23 iyunya provedena strategicheskaya sessiya "Perspektivy razvitiya upravlencheskogo obrazovaniya v Rossii/Nuzhny li nam upravlencheskiye kadry i kak ikh gotovit'?" [Web site of the National Accreditation Board of Business and Management Education. June 22-23, a strategic session was held on "Prospects for the development of management education in Russia. Do we need managerial personnel and how to prepare them?"]. URL: <http://nasdobr.ru/news/22-23-iyunya-provedena-strategicheskaya-sessiya-perspektivy-razvitiya-upravlencheskogo-obrazovaniya-v-rossii-nuzhny-li-nam-upravlencheskie-kadry-i-kak-ih-gotovit>.
24. Adizes Ichak. *Managerial Problems of Russia*. URL: <http://www.ichakadizes.com/managerial-problems-of-russia>.
25. Womack J.P., Jones D.T. *The Machine That Changed the World*. Free Press, 2005, p. 352.
26. Ekimova V.I., Kokurin A.V., Litvinova A.V., Orlova E.A. *The implementation of simulation modeling in the extreme psychology master's course* // В сборнике: *New Perspectives in Science Education Conference Proceedings 6th Conference Edition*. Edited by Pixel. 2017. С. 327-330.

**Zmiyenko Mikhail Evgenievich.** SPIN: 5578-8923. E-mail: [mzmienko@list.ru](mailto:mzmienko@list.ru)

**Grigoriev Sergey Mikhailovich.** SPIN: 2108-6281. E-mail: [smgrig@mail.ru](mailto:smgrig@mail.ru)

**Moskalenko Galina Nikolaevna.** E-mail: [gnmoskalenko@bk.ru](mailto:gnmoskalenko@bk.ru)

**Smirnova Marina Mikhailovna.** E-mail: [Baltika60@list.ru](mailto:Baltika60@list.ru)

Date of receipt 11.12.2018

Date of acceptance 10.02.2019