Интеграция принципов бережливого производства в систему регионального стратегического планирования как фактор повышения эффективности использования ресурсного потенциала территории

Скряпкин Сергей Александрович
магистрант, Технологическое брокерство, СПБПУ имени Петра Великого, rojelect4@gmail.com,

Лямин Борис Михайлович
к.э.н., доцент Высшей школы сервиса и торговли, СПБПУ имени Петра Великого, lyamin_bm@spbstu.ru

Предметом исследования выступает интеграция принципов бережливого производства в процессы регионального стратегического планирования, ориентированная на повышение эффективности использования ресурсного потенциала территории. Актуальность темы определяется потребностью регионального управления в согласовании стратегических целей с ресурсными ограничениями, процессной организацией деятельности органов власти, критериями общественной ценности. Цель исследования состоит в разработке концептуальной схемы включения принципов бережливого управления в цикл регионального стратегического планирования. Методическую основу составили анализ научных публикаций, сравнительный, классификационный, логико-аналитический методы, обобщение, синтез. Источниковую базу образовали русскоязычные исследования 2022–2025 гг., посвященные эволюции бережливого управления, его применению в региональных органах власти, процессной организации публичного управления, цифровизации стратегирования, оценке ресурсного потенциала территории. Научная новизна состоит в систематизации точек интеграции бережливых принципов в этапы стратегического цикла, классификации возникающих на региональном уровне ресурсных потерь, формировании механизма их последовательного выявления, устранения, предупреждения. Практическая полезность результатов связана с возможностью их применения при разработке региональных стратегий, государственных программ, портфелей проектов, систем мониторинга.

Ключевые слова: бережливое управление, региональное стратегическое планирование, ресурсный потенциал территории, процессный подход, клиентоцентричность, ресурсные потери, цифровизация управления, общественная ценность, непрерывное совершенствование, региональное управление.

Введение

Региональное стратегическое планирование связывает цели социально-экономического развития территории с распределением доступных, потенциальных ресурсов на длительном временном горизонте. Результативность такого распределения зависит от качества процессов, через которые стратегические решения преобразуются в государственные программы, проекты, услуги, инфраструктурные мероприятия. Возникающие между целеполаганием, ресурсным обеспечением, исполнением разрывы увеличивают продолжительность управленческого цикла, создают дублирующие операции, усложняют межведомственное взаимодействие, ограничивают возможность перераспределения ресурсов в пользу процессов, формирующих общественную ценность. Принципы бережливого производства создают методическую основу для рассмотрения этих явлений через поток создания ценности, потери, стандартизацию процессов, вовлечение участников, непрерывное совершенствование.

Перенос бережливых принципов на уровень территории требует согласования двух управленческих масштабов. Процессный масштаб охватывает отдельную государственную услугу, административный процесс, информационный поток, логистическую цепочку. Стратегический масштаб охватывает систему целей региона, территориальные ресурсы, совокупность программ, проектов, межведомственных связей. Интеграция этих масштабов формирует возможность связывать локальное улучшение процесса с изменением расхода ресурсов, качества результата, времени достижения стратегической цели.

Цель исследования состоит в обосновании механизма интеграции принципов бережливого производства в систему регионального стратегического планирования для повышения эффективности использования ресурсного потенциала территории. Первая задача заключается в систематизации подходов к распространению бережливого управления на сферу публичной власти, выявлении принципов, значимых для регионального стратегирования. Вторая задача состоит в определении точек включения бережливых принципов в стратегический цикл, классификации связанных с ним ресурсных потерь. Третья задача охватывает формирование интеграционного механизма, связывающего диагностику ресурсного потенциала, оптимизацию процессов, выбор проектов, цифровой мониторинг, закрепление достигнутых изменений.

Научная новизна представлена моделью, в которой бережливое управление включается непосредственно в последовательность стратегического анализа, целеполагания, программирования, реализации, мониторинга. Эффективность использования ресурсного потенциала рассматривается через связь между общественной ценностью результата, объемом вовлеченных ресурсов, параметрами управленческого процесса. Такой подход расширяет область применения бережливых принципов от оптимизации отдельных операций органов власти к управлению совокупностью процессов, обеспечивающих реализацию региональной стратегии.

Материалы и методы

Материальную основу исследования составили современные публикации по бережливому, региональному, стратегическому управлению. О.Ю. Гусельникова [1] проследила эволюцию бережливой концепции от производственной системы к применению в сфере услуг, публичного управления, сформулировала содержание категории «бережливое государство». Н.И. Ершова [2] исследовала практику внедрения бережливого управления в исполнительных органах Забайкальского края через проектные команды, обучение, выбор процессов для оптимизации. С.К. Лунева, Л.К. Исмагилова [3] рассмотрели применение бережливой системы к государственным услугам на примере оптимизации обработки обращений, объединения информационных потоков, оценки эффекта процессных изменений. В.Ю. Маслихина [4] обосновала взаимодополняемость клиентоцентричного, процессного подходов в публичной власти, связала оптимизацию процессов с моделированием, бережливыми технологиями, развитием компетенций служащих. А.С. Новоселов, А.В. Фалеев [5] исследовали региональное стратегирование в условиях цифровизации государственного управления, включая влияние цифровой трансформации на информационное обеспечение стратегических решений. Т.А. Оруч [6] раскрыла место регионального стратегического планирования в государственном управлении, связав планирование с достижением целей территории, использованием имеющихся, потенциальных ресурсов, анализом, реализацией, оценкой программ. Е.С. Серба [7] применила принципы бережливого управления к северному завозу, рассмотрев потоки поставок, запасы, маршрутизацию, цифровой мониторинг как элементы ресурсной оптимизации территориальной логистической системы. Р.С. Умалатов [8] проанализировал особенности внедрения бережливого управления в региональных органах власти в условиях трансформации управленческой среды, обозначив

связь процессных улучшений с результативностью регионального управления. В другой работе Р.С. Умалатов [9] систематизировал принципы бережливого управления в системе региональной власти, включая ориентацию на потребителя, процессный подход, вовлечение, обучение, целеполагание, стандартизацию, решения на основе фактических данных. К.В. Харченко [10] раскрыл значение природно-ресурсного потенциала в стратегическом планировании территории через его связь с человеческими, социальными ресурсами, пространственной спецификой, субъективным восприятием качества территориальной среды.

Методы исследования включали содержательный анализ публикаций для выделения устойчивых элементов бережливого, стратегического подходов, сравнительный анализ для установления областей их методического пересечения, классификацию для группировки ресурсных потерь, логико-аналитический анализ для определения связей между этапами стратегического цикла, ресурсами, процессами, результатами. Обобщение, синтез использовались при формировании последовательного механизма интеграции бережливых принципов в региональное стратегическое планирование.

Результаты

Расширение области применения бережливого производства сформировало управленческую концепцию, применимую к процессам создания ценности за пределами промышленной организации. В публичном секторе объектом оптимизации становится последовательность действий, через которую органы власти формируют услугу, управленческое решение, инфраструктурный либо социально-экономический результат. О.Ю. Гусельникова связывает эволюцию Lean с переходом от производственной сферы к услугам, публичному управлению [1], Р.С. Умалатов рассматривает бережливое управление в системе региональной власти через рациональное использование ограниченных ресурсов, процессную организацию, вовлечение сотрудников, постоянное совершенствование [9]. Эти положения образуют основание для переноса бережливых принципов на уровень стратегирования, где поток создания ценности охватывает путь от выявленной территориальной потребности до результата реализации стратегии.

Региональное стратегическое планирование образует цикл, внутри которого ресурсный потенциал последовательно получает аналитическую оценку, целевое назначение, программное закрепление, проектную форму реализации, систему контроля. Т.А. Оруч определяет стратегическое планирование как инструмент достижения целей территории при полном использовании имеющихся, потенциальных ресурсов, связывая его с анализом текущего положения, формированием программных решений, последующей оценкой исполнения [6]. Включение бережливого подхода в эту последовательность переводит управление ресурсами из преимущественно объемной логики в процессную. Единицей анализа становится связь «ресурс – операция – результат – ценность», благодаря которой расход материальных, трудовых, временных, информационных ресурсов соотносится с конкретным вкладом операции в достижение стратегического результата.

На этапе стратегического анализа бережливый подход предполагает одновременную диагностику ресурсной обеспеченности территории, процессов использования ресурсов. Первый компонент фиксирует доступные, потенциальные ресурсы, второй компонент устанавливает последовательность их вовлечения, продолжительность операций, точки ожидания, повторные согласования, разрывы информационных потоков, избыточные запасы, маршруты перемещения. Такая аналитическая конструкция соединяет содержание стратегического планирования, представленное Т.А. Оруч [6], с процессной логикой бережливого управления, раскрытой О.Ю. Гусельниковой [1], В.Ю. Маслихиной [4], Р.С. Умалатовым [9]. Потенциал территории в этом случае характеризуется объемом ресурсов, качеством механизмов их преобразования в социально-экономический результат.

Сопоставление положений исследованных работ дает основание выделить пять групп потерь, значимых для регионального стратегического планирования. Процессные потери возникают в последовательностях административных, проектных операций через ожидание, лишние согласования, возвраты, повторную обработку информации. Координационные потери связаны с рассогласованием действий участников межведомственного процесса, распределением ответственности между отдельными функциональными контурами. Информационные потери формируются при фрагментации данных, повторном вводе сведений, временном разрыве между изменением объекта управления, поступлением информации для принятия решения. Потери ресурсных потоков проявляются в избыточных запасах, нерациональных перемещениях, недостаточно согласованной загрузке инфраструктуры. Ценностные потери характеризуют использование ресурсов в операциях, вклад которых в достижение стратегической цели либо удовлетворение общественной потребности остается ограниченным. Такая классификация объединяет базовую логику устранения потерь в Lean [1], процессный подход публичного управления [4], организацию стратегического цикла [6], принципы регионального бережливого управления [9].

Категория ценности приобретает на уровне территории более широкое содержание по сравнению с отдельной организацией. Клиентоцентричный подход связывает процесс государственного управления с потребностями получателя публичной услуги, процессный подход обеспечивает описание пути формирования результата [4]. Стратегическое планирование охватывает пространственные, социально-экономические последствия использования ресурсов, поэтому общественная ценность соотносится с качеством территориальной среды, доступностью благ, достижением целей развития. К.В. Харченко показывает, что оценка природно-ресурсного потенциала связана с человеческими, социальными ресурсами, пространственными особенностями, субъективными смыслами, которые население связывает с ресурсами территории [10]. Интеграция этих положений задает дополнительное условие бережливого стратегирования, ценность определяется применительно к целевой группе, территории, стратегическому результату, после чего анализируются ресурсы, процессы его получения.

Цифровизация создает информаальную инфраструктуру для такого анализа за счет повышения доступности данных о состоянии объекта управления, ходе реализации мероприятий, параметрах процессов. А.С. Новоселов, А.В. Фалеев связывают развитие регионального стратегирования с цифровой трансформацией государственного управления, совершенствованием обработки информации, учетом различий региональных экономик [5]. Практика объединения информационных потоков в бережливом проекте, исследованном С.К. Луневой, Л.К. Исмагиловой [3], показывает возможность рассматривать цифровой контур как средство сокращения повторных операций, ускорения обработки информации, повышения прозрачности процесса. Бережливая интеграция задает цифровизации конкретный объект преобразования в виде предварительно описанного процесса с установленными потерями, владельцем, параметрами текущего, целевого состояния.

Соединение процессного, клиентоцентричного, цифрового, территориально-ресурсного подходов формирует основу стратегической модели управления ресурсами. Процессное описание устанавливает действия, через которые используются ресурсы, клиентоцентричность задает критерий ценности результата [4], цифровое стратегирование обеспечивает информационную поддержку диагностики, мониторинга [5], региональный стратегический цикл связывает выявленные изменения с целями, программными инструментами [6], социопространственная оценка ресурсного потенциала расширяет критерии результата за счет характеристик территории, ее человеческого, социального содержания [10]. Совместное применение этих элементов создает возможность выявлять ресурсные резервы внутри конкретных процессов, затем связывать высвобождаемый ресурс с приоритетами регионального развития.

Практика внедрения Lean в региональной власти подтверждает организационную значимость проектной формы изменений. Н.И. Ершова описывает развитие бережливого управления в исполнительных органах Забайкальского края через проектные команды, обучение участников, отбор процессов, сопровождение бережливых проектов [2]. С.К. Лунева, Л.К. Исмагилова рассматривают последовательность диагностики процесса, построения текущего, целевого состояния, реализации улучшений, закрепления результата [3]. Р.С. Умалатов связывает внедрение бережливого управления в региональной власти с организационными изменениями, совершенствованием процессов [8], в теоретической модели выделяет обучение, вовлечение, целеполагание, стандартизацию, управление на основе фактических данных [9]. Сопоставление этих работ показывает, что включение Lean в региональную стратегию требует устойчивого контура управления улучшениями, который сохраняет связь между отдельным проектом, ответственным органом, стратегическим показателем, используемым ресурсом.

Территориальные ресурсные потоки расширяют объект бережливого управления за границы административных процедур. Е.С. Серба применяет принципы Lean к северному завозу, где ценность связывается со своевременным обеспечением удаленных территорий, а предмет оптимизации охватывает маршруты, запасы, инфраструктурные операции, прогнозирование спроса, информационное сопровождение поставок [7]. Такая постановка демонстрирует возможность переноса бережливой логики на межорганизационный региональный процесс, в котором один стратегический результат зависит от согласованности нескольких участников, инфраструктурных объектов, потоков ресурсов. Для регионального планирования это означает возможность определять бережливый проект по границам сквозного процесса, связанного со стратегической целью, включая совокупность ведомственных участков данного процесса.

Интеграционный механизм формируется как последовательность взаимосвязанных управленческих операций. Исходной операцией выступает стратегическая диагностика ресурсного потенциала с определением целевых групп, территорий, ожидаемой общественной ценности. Затем проводится декомпозиция стратегической цели на процессы, через которые ресурсы преобразуются в требуемый результат, для каждого процесса фиксируются границы, участники, ресурсные входы, информационные потоки, временные параметры, результат. Следующая операция охватывает выявление, классификацию потерь, оценку причин их возникновения. Полученные проблемные зоны переводятся в портфель бережливых проектов, приоритет которых определяется связью со стратегической целью, масштабом вовлеченного ресурса, параметрами процесса, значимостью результата для целевой группы. Реализация проектов сопровождается цифровым мониторингом фактических изменений. Достигнутое целевое состояние закрепляется через стандартизацию процесса, обновление регламентов, показателей, информационных связей, последующий цикл совершенствования опирается на новые фактические

данные. Такая последовательность соединяет методику процессных улучшений [2–4], организационные принципы регионального Lean [8, 9], логику стратегического планирования [5, 6].

Связь бережливого управления с эффективностью использования ресурсного потенциала проявляется через изменение параметров процесса, обеспечивающего стратегический результат. Ресурсная эффективность может фиксироваться расходом времени, трудоемкостью, величиной материальных затрат, использованием инфраструктурной мощности, объемом запасов, количеством повторных операций, продолжительностью согласований. Результативная сторона включает качество публичной услуги, устойчивость ресурсного потока, достижение программного показателя, доступность результата для целевой группы. Работы С.К. Луневой, Л.К. Исмагиловой показывают возможность количественной оценки эффекта оптимизации конкретного государственного процесса [3], исследование Е.С. Сербы раскрывает применение Lean к ресурсно-логистическому потоку регионального значения [7], Т.А. Оруч связывает оценку программ с общей системой стратегического управления территорией [6]. На уровне стратегии эти измерения образуют последовательную цепочку от улучшения процесса к изменению использования ресурса, затем к вкладу в целевой результат.

Устойчивость интеграционного механизма определяется организационной способностью региона воспроизводить цикл улучшений. Проектные команды создают временный контур преобразования конкретного процесса [2], развитие процессных компетенций обеспечивает качество его описания, моделирования [4], вовлечение сотрудников расширяет источник информации о причинах потерь [9]. Стратегический уровень добавляет требования к межведомственной координации, единству данных, сопоставимости показателей, закреплению владельцев сквозных процессов. Бережливое управление приобретает функцию постоянной обратной связи между реализацией стратегии, фактическим состоянием процессов, использованием ресурсов, за счет которой очередной цикл планирования получает информацию о внутренних резервах региональной системы.

Обсуждение

Сопоставление научных подходов выявляет различие масштаба исследуемых управленческих систем. Работы по бережливому государству, региональной власти сосредоточены на принципах Lean, организационных условиях, отдельных процессах органов власти. Исследования стратегического планирования рассматривают цели территории, документы, программы, ресурсное обеспечение, цифровую трансформацию. Объединение этих направлений формирует промежуточный аналитический уровень, представленный сквозными процессами реализации стратегии. Именно такой процесс связывает стратегическую цель с конкретными операциями, ресурсами, ответственными субъектами, получателями результата.

Переход к стратегическому масштабу изменяет содержание категории ценности. В административном процессе ценность может определяться через качество, скорость получения конкретной услуги. Для региональной стратегии результат распределяется между территориями, группами населения, организациями, проявляется на более длительном временном горизонте. Социопространственный подход к ресурсному потенциалу усиливает значение данного различия, поскольку один территориальный ресурс получает разную социальную значимость в зависимости от пространственного контекста, способов использования, интересов целевых групп. Бережливая диагностика региональной стратегии требует предварительного определения того результата, ради которого ресурсы вовлекаются в процесс.

Другим различием выступает трактовка ресурсной эффективности. Практика процессной оптимизации позволяет фиксировать сокращение времени выполнения операций, трудоемкости, числа согласований, расхода отдельных ресурсов. Стратегическое управление требует последующей связи высвобождаемого ресурса с целями развития территории. Экономия внутри процесса образует ресурсный резерв, его стратегическая ценность определяется способом дальнейшего использования. По этой причине система оценки должна соединять показатели процесса с показателями программы, проекта, стратегической цели через прослеживаемую причинную связь.

Цифровая трансформация усиливает возможности такой прослеживаемости благодаря сбору, объединению, обработке данных, значение которых определяется качеством исходной процессной модели. Цифровизация уже сложившейся последовательности операций способна закреплять ее архитектуру, поэтому бережливая диагностика логически предшествует проектированию цифрового контура процесса. После определения ценности, границ процесса, потерь, целевого состояния цифровые инструменты получают конкретную функцию в сборе фактических параметров, маршрутизации информации, мониторинге исполнения.

Региональный масштаб повышает значение межведомственных процессов. Значительная часть стратегических результатов формируется в цепочке действий нескольких органов власти, подведомственных организаций, инфраструктурных операторов. Локальная оптимизация отдельного участка сохраняет возможность переноса ожидания либо дополнительной операции на соседнего участника. Сквозное картирование дает основание оценивать совокупную продолжительность, ресурсную нагрузку, точки передачи ответственности по всему пути формирования результата. Данное положение особенно значимо для инфраструктурных, логистических процессов, где ресурсы перемещаются между территориально распределенными объектами.

Исследовательская лакуна связана с измерением эффекта бережливого управления на уровне региональной стратегии. Рассмотренные публикации содержат развитые подходы к оптимизации отдельных процессов, описанию организационных условий Lean, стратегированию регионального развития, цифровизации, оценке ресурсного потенциала. Методическое соединение локального эффекта бережливого проекта с динамикой стратегических показателей требует дальнейшей разработки. Перспективным направлением выступает создание системы показателей, прослеживающей движение эффекта по цепочке «изменение процесса – изменение использования ресурса – результат проекта или программы – вклад в стратегическую цель».

Ограничение применимости унифицированной модели связано с различиями регионов по структуре экономики, пространственной организации, инфраструктурной обеспеченности, составу ресурсов, институциональной архитектуре. Единым остается принцип построения механизма через ценность, процесс, ресурс, фактический показатель, цикл улучшения. Конкретный набор потерь, критериев приоритизации проектов, параметров эффективности требует привязки к содержанию региональной стратегии. Такая адаптация сохраняет методическое ядро Lean, одновременно учитывает специфику территории.

Заключение

Систематизация научных подходов показала, что принципы бережливого производства получили развитие в концепции бережливого управления публичным сектором через ориентацию на ценность, процессную организацию деятельности, выявление потерь, вовлечение участников, стандартизацию, постоянное совершенствование, использование фактических данных. Для регионального стратегирования эти принципы образуют методическую основу анализа способов преобразования территориальных ресурсов в социально-экономический результат.

Точки интеграции бережливых принципов охватывают стратегический анализ, целеполагание, программирование, проектную реализацию, мониторинг. На этой основе выделены процессные, координационные, информационные потери, потери ресурсных потоков, ценностные потери. Их выявление связывает оценку ресурсного потенциала с исследованием процессов его использования, что переводит управление ресурсами к анализу конкретных операций, затрат, результатов, общественной ценности.

Интеграционный механизм включает диагностику ресурсного потенциала, определение ценности, декомпозицию стратегических целей на сквозные процессы, классификацию потерь, формирование портфеля бережливых проектов, цифровой мониторинг, стандартизацию достигнутого состояния, повторный цикл совершенствования. Эффективность использования ресурсного потенциала территории в такой модели формируется через последовательное улучшение процессов, обеспечивающих реализацию стратегии, высвобождение внутренних ресурсных резервов, их связь с приоритетными результатами регионального развития.

Литература

1. Гусельникова О. Ю. От бережливого производства к бережливому государству: эволюция представлений о бережливом управлении // Инновации и инвестиции. 2022. № 8. С. 25–35.
2. Ершова Н. И. Опыт внедрения принципов бережливого управления в системе исполнительных органов на примере Забайкальского края // Актуальные исследования. 2024. № 32 (214). Ч. II. С. 10–13.
3. Лунева С. К., Исмагилова Л. К. О внедрении системы бережливого управления для повышения качества предоставления государственных услуг // Технико-технологические проблемы сервиса. 2025. № 3 (73). С. 74–82.
4. Маслихина В. Ю. Клиентоцентричный и процессный подходы в деятельности органов публичной власти // Теория и практика общественного развития. 2024. № 6. С. 108–113. DOI 10.24158/tipor.2024.6.14.
5. Новоселов А. С., Фалеев А. В. Региональное стратегическое планирование в условиях цифровизации государственного управления // Региональная экономика. Юг России. 2022. Т. 10. № 1. С. 39–47. DOI 10.15688/re.volsu.2022.1.4.
6. Оруч Т. А. Региональные аспекты планирования в системе государственного стратегического управления // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2022. Т. 13. № 2. С. 80–91. DOI 10.18287/2542-0461-2022-13-2-80-91.
7. Серба Е. С. Повышение эффективности северного завоза за счет применения технологий бережливого управления // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2024. № 4 (62). С. 32–36.
8. Умалатов Р. С. Особенности реализации бережливого управления в органах региональной власти в условиях экономики трансформации // Научные исследования и разработки. Экономика. 2023. Т. 11. № 3. С. 35–40. DOI 10.12737/2587-9111-2023-11-3-35-40.
9. Умалатов Р. С. Теоретические аспекты реализации бережливого управления в системе региональной власти // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 2. С. 673–684. DOI 10.18334/lim.10.2.117760.
10. Харченко К. В. Природно-ресурсный потенциал территории в зеркале субъективных смыслов: социопространственный подход к стратегическому планированию // Россия реформирующаяся: ежегодник. Вып. 20 / отв. ред. М. К. Горшков. М.: Новый Хронограф, 2022. С. 316–335. DOI 10.19181/ezheg.2022.12.

Integrating lean production principles into the regional strategic planning system as a factor for enhancing the efficiency of territorial resource potential utilization

Skryapkin S.A., Lyamin B.M.
SPBPU named after Peter the Great

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The subject of this study is the integration of lean production principles into regional strategic planning processes, aimed at improving the efficiency of utilizing a territory's resource potential. The topic's relevance stems from the need for regional governance to align strategic goals with resource constraints, the process-based organization of government activities, and criteria for public value. The study aims to develop a conceptual framework for incorporating lean management principles into the regional strategic planning cycle. The methodological foundation comprises the analysis of scholarly publications, comparative, classification, and logical-analytical methods, as well as generalization and synthesis. The source base consists of Russian-language studies from 2022–2025 focusing on the evolution of lean management, its application in regional government bodies, the process-based organization of public administration, the digitalization of strategic planning, and the assessment of territorial resource potential. The study's scientific novelty lies in systematizing the points where lean principles integrate into the strategic cycle stages, classifying resource losses occurring at the regional level, and establishing a mechanism for their sequential identification, elimination, and prevention. The practical utility of the results lies in their potential application when developing regional strategies, state programs, project portfolios, and monitoring systems.

Keywords: lean management, regional strategic planning, territorial resource potential, process approach, client-centricity, resource losses, digitalization of governance, public value, continuous improvement, regional governance.

References

1. Guselnikova O. Yu. From Lean Production to Lean Government: The Evolution of Concepts Regarding Lean Management // Innovations and Investments. 2022. No. 8. P. 25–35.
2. Ershova N. I. Experience in Implementing Lean Management Principles within the System of Executive Bodies: The Case of Zabaykalsky Krai // Current Research. 2024. No. 32 (214). Part II. P. 10–13.
3. Luneva S. K., Ismagilova L. K. On the Implementation of a Lean Management System to Improve the Quality of Public Service Delivery // Technical and Technological Problems of Service. 2025. No. 3 (73). P. 74–82.
4. Maslikhina V. Yu. Client-Centric and Process-Based Approaches in the Activities of Public Authorities // Theory and Practice of Social Development. 2024. No. 6. P. 108–113. DOI 10.24158/tipor.2024.6.14.
5. Novoselov A. S., Faleev A. V. Regional Strategic Planning in the Context of Public Administration Digitalization // Regional Economy. South of Russia. 2022. Vol. 10. No. 1. P. 39–47. DOI 10.15688/re.volsu.2022.1.4.
6. Oruch T. A. Regional Aspects of Planning within the State Strategic Management System // Bulletin of Samara University. Economics and Management. 2022. Vol. 13. No. 2. P. 80–91. DOI 10.18287/2542-0461-2022-13-2-80-91.
7. Serba E. S. Improving the efficiency of Northern deliveries through the application of lean management technologies // Theory and Practice of Service: Economics, Social Sphere, Technologies. 2024. No. 4 (62). P. 32–36.
8. Umalatov R. S. Specifics of implementing lean management in regional government bodies amidst an economy in transition // Scientific Research and Development. Economics. 2023. Vol. 11. No. 3. P. 35–40. DOI 10.12737/2587-9111-2023-11-3-35-40.
9. Umalatov R. S. Theoretical aspects of implementing lean management in the regional government system // Leadership and Management. 2023. Vol. 10. No. 2. P. 673–684. DOI 10.18334/lim.10.2.117760.
10. Kharchenko K. V. The natural resource potential of a territory through the lens of subjective meanings: a socio-spatial approach to strategic planning // Russia in Reform: Yearbook. Issue 20 / Ed. by M. K. Gorshkov. Moscow: Novy Khronograf, 2022. P. 316–335. DOI 10.19181/ezheg.2022.12.