

УДК 338.48

DOI: 10.34670/AR.2026.82.66.022

## Определение компетенций персонала для внедрения принципов бережливого производства в гостиничной индустрии

**Маврина Нелли Федоровна**

Кандидат биологических наук,  
доцент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса,  
Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;  
e-mail: nellima@mail.ru

**Скабеева Лариса Ивановна**

Кандидат педагогических наук,  
доцент высшей школы туризма и гостеприимства,  
Российский государственный университет туризма и сервиса,  
141221, Российская Федерация, пгт Черкизово, ул. Главная, 99;  
e-mail: skabeeva@mail.ru

**Крамарова Татьяна Юрьевна**

Кандидат педагогических наук, доцент,  
доцент кафедры гостиничного и ресторанного дела,  
Московский государственный университет спорта и туризма,  
117519, Российская Федерация, Москва, ул. Кировоградская, 21к1;  
e-mail: kramarova@list.ru

### Аннотация

В статье обоснована необходимость внедрения принципов бережливого сервиса (БС) в гостиничную индустрию для оптимизации процессов и повышения качества обслуживания. На основе анализа теоретических исследований определен перечень ключевых компетенций персонала (бережливое мышление, стандартизация, кросс-функциональность и др.) и разработана матрица их оценки. Сделан вывод о целесообразности использования данной матрицы при подборе и ежегодной аттестации сотрудников для обеспечения культуры непрерывного совершенствования.

### Для цитирования в научных исследованиях

Маврина Н.Ф., Скабеева Л.И., Крамарова Т.Ю. Определение компетенций персонала для внедрения принципов бережливого производства в гостиничной индустрии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 713-721. DOI: 10.34670/AR.2026.82.66.022

### Ключевые слова

Бережливое производство, бережливый сервис, потери, компетентностный подход, бережливые компетенции, качество обслуживания.

## Введение

Качество обслуживания является наиболее важным видом деятельности в индустрии гостеприимства. В обслуживании гостей реализуется принцип непрерывного совершенствования качества обслуживания для достижения успеха в бизнесе. Сервисные компании стремятся применять методы и способы бережливого производства для устранения потерь и повышения эффективности [Копытина, Маврина, Скабеева, 2025; Ушакова, 2024].

Бережливое производство (lean production) (БП) представляет собой философию менеджмента, которая основана на идеях создания ценности для потребителя, устранении потерь и повышении финансовой устойчивости. Преимуществом БП является факт, что эффект достигается на 80 % за счет организационных мер, и только на 20 % за счет инвестиций.

Бережливый сервис (БС) предлагает специальные инструменты и техники анализа рабочих процессов с целью выявления потерь и повышения производительности труда. Цель бережливого сервиса — создать бесперебойный, отличительный и выдающийся опыт для гостей, оптимизируя при этом использование ресурсов и исключить виды деятельности, не создающие ценность для гостя.

## Основная часть

Бережливый сервис базируется на пяти основных принципах, а именно: определение ценности, картирование потока создания ценности, создание непрерывного потока производства и выполнения заказов, создание системы «вытягивания», стремление к совершенству [Вумек, Джонс, 2013; Marinelli et al., 2021]. Принципы бережливого обслуживания могут включать в себя те же пять основных принципов, поскольку эти концепции, будучи достаточно абстрактными, применимы как к производству, так и к сфере услуг.

1. Определение того, что создает ценность. В гостиничной индустрии ценность можно рассматривать как совокупность качества средств размещения, цены и уровня обслуживания, которые удовлетворяют потребности гостя и соответствуют его ожиданиям. Уровень обслуживания зависит от профессиональных навыков и компетентности сотрудников.

2. Картирование и определение потока создания ценности. В гостеприимстве поток создания ценности формируется последовательностью действий с целью потребления как можно меньшего количества ресурсов для получения ценности.

3. Создание непрерывного потока производства и выполнения заказов. Все действия в потоке разделяются на два вида: добавляющие и не добавляющие ценности. Добавленная стоимость — деятельность, повышающая ценность, т.е. та, в которой формируются характеристики услуги, ожидаемые гостем. Не добавляющие ценности действия относятся к потерям. Цель в данном этапе – устранение всех видов деятельности, не добавляющих ценность услуге; а именно – ожиданий, дублированных запросов, просьб и информации гостей; искажений и потерь информации; дефектов при организации питания, приготовлении блюд, при уборке и т.д. Отсутствие стандартизации, несоответствие требованиям, неэффективное использование и растрата ресурсов, в том числе человеческого потенциала, недостаточное использование имеющихся навыков, умений и знаний также относится к потерям [Вумек, Джонс, 2013].

4. Создание системы «вытягивание». В гостеприимстве «вытягивание» означает распределение запросов гостей по всему потоку создания ценности, предоставляя только то, что

действительно гостям требуется.

5. Стремление к совершенству. Данный принцип в гостеприимстве должен быть ориентирован на гостя, предоставляя то, что гость хочет, и в то время, когда он этого хочет.

Национальные стандарты в области БП призваны повысить эффективность и производительность предприятий, на основе внедрения концепции БП.

Так, ГОСТ Р 56020-2020. Национальный стандарт Российской Федерации. «Бережливое производство. Основные положения и словарь» устанавливает основные термины бережливого производства и их определения (словарь), определяет философию, основные организационные ценности и принципы БП. В ГОСТ констатируется, что «человеческий ресурс рассматривается как основной источник создания ценности для потребителя. Никакая технология не может обеспечить успех у потребителя — это делают люди, которые вносят существенный вклад как в обеспечение соответствия процессов, так и в их улучшение, используя технологии. В организации должна быть атмосфера, в которой работники получают признание своей компетенции, достижений и успехов.

ГОСТ Р ИСО 10015- 2021 Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту компетентности и развитию персонала» содержит руководящие указания, помогающие руководству и персоналу организации решать проблемы, связанные с менеджментом компетентности и развития персонала. В стандарте указывается, что планирование является первым этапом деятельности в части менеджмента компетентности.

ГОСТ Р ИСО 56407- 2023 Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Основные инструменты и методы их применения. содержит не только описание основных методов, но и показывает влияние инструментов стандартизации, организации рабочего пространства, визуализации, защиты от непредвиденных ошибок, метода «канбан» на основные показатели эффективности организации: безопасность, качество, стоимость и время.

Анализ научных исследований показал, что внедрение системы 5S для стандартизации процессов уборки номеров показало значительное снижение времени, затрачиваемого на уборку. Время уборки одного номера сократилось в среднем на 20%, что позволило обслуживающему персоналу справляться с большим объемом в более короткие сроки. Применение системы Just-in-Time для управления запасами позволило снизить объемы избыточных запасов и уменьшить затраты на хранение. Объемы запасов сократились в среднем на 25%, что позволило уменьшить затраты на хранение на 15%. В одной из гостиниц расходы на хранение материалов сократились на 20%, что свидетельствует о высокой эффективности данного метода. Успешное внедрение Lean-методов требует активного участия и поддержки со стороны руководства, а также соответствующего обучения и мотивации персонала. Без должного внимания к этим аспектам внедрение Lean-методов может столкнуться с сопротивлением персонала [Нурутдинов и др., 2024].

Анализ практического опыта также позволил выявить эффективность внедрения БП. Компания «Усадьба» вступила в федеральный проект «Производительность труда» нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика» с целью внедрения принципов бережливого производства. Эксперты ФЦК выяснили, что горничные много времени тратили на лишние перемещения. Оказалось, что в среднем горничные только в одном номере передвигались 838 метров, тратя на эти передвижения больше 11 минут. При внедрении принципов БП перемещения займут чуть больше трех минут и времени на уборку будет уходить на 20% меньше, потому что специалисты разработали стандарт всего процесса.

Главную роль во внедрении БП должен играть персонал, глубоко владеющий знаниями бережливого производства и навыками их применения в различных областях. Во многих отелях РФ применяются методы БП, как следствие, сотрудники имеют навыки применения инструментов БП и БС, в их числе системы 5S, «точно в срок» (Just-in-Time), Кайдзен, самообслуживание и др. Данные методы показали свою эффективность при оптимизации и стандартизации процессов уборки номеров, использовании технологий самообслуживания, автоматизации рутинных операций и т.д. [Marinelli et al., 2021]]. Человеческий фактор (особенно когнитивные переменные) успешно отличает компании, использующие бережливое производство, от компаний, которые его не используют» [Карамушко, Маськова, 2021].

Как следствие, развитие и оптимизация операционных процессов, и в целом эффективность деятельности гостиничных предприятий возможна путем применения компетентного подхода БП и БС.

Компетенция (competency) - формально описанные требования к личностным, профессиональным и т.п. знаниям и качествам работников организации, программам реализации, способам и алгоритмам действий, имеющим отношение к определенной предметной области. Компетентность подразумевает наличие мотивационного, этического, социального, эмоционального и поведенческого компонентов, определяющих личностное отношение работника к своей деятельности.

Компетентный подход БС и БП показал свою эффективность в гостиничных сетях Starwood, Ritz-Carlton, Riyadh, Serena Hotels и др. По данным руководства Starwood, разработанные в рамках методики управления БП «Шесть сигм» корпоративные программы, принесли более 100 миллионов долларов прибыли. В результате компания получила финансовые выгоды в виде увеличения выручки до 19% и увеличения количества клиентов до 12% [Munaza Kazmi, 2020].

Компетентность в области бережливого производства охватывает множество аспектов — от знаний таких инструментов, как картирование потока создания ценности и 5S, Kanban, Just in time (точно в срок) до поведенческих черт, таких как ориентация на устранение потерь, оптимизацию процессов и создание ценности для гостя, решение проблем и клиентоориентированность [Munaza Kazmi, 2020].

Гостиничному предприятию важно определять, как текущий индивидуальный уровень владения компетенциями БС, так и в процессе трудовой деятельности. Также чтобы методы бережливого производства в данной сфере работали успешно, необходимо проводить обучение, ориентированное на наращивание соответствующих компетенций у персонала отеля и проводилась их оценка [База Сармад, 2023].

Для эффективного использования инструментов и методов БП необходимы развитые компетенции сотрудников внутри организации. В связи с чем авторами была разработана универсальная матрица оценки уровня владения компетенциями БП и БС. (таблица 1). Для оценки были выбраны следующие компетенции: совершенствование процессов и бережливое мышление, клиентоориентированность/ориентация на гостя, расширение прав и возможностей сотрудников и культура непрерывного совершенствования, стандартизация и операционная дисциплина, кросс-функциональное взаимодействие и системное мышление.

Компетенция «Совершенствование процессов и бережливое мышление» была выбрана потому, что отели работают с постоянно повторяющимися циклами обслуживания (уборка номеров и общественных зон, регистрация, доставка еды и напитков, проведение анимационных мероприятий и предоставление сопутствующих и дополнительных услуг).

Таблица 1— Матрица по оценке компетенций БП и БС

Компетенция	Отдел/ Подразделение	Шкала оценки (1-4)	Наблюдаемое поведение / доказательство	Действия по развитию
Совершенствование процессов и бережливое мышление				
Клиентоориентированность/ориентация на гостя				
Расширение прав и возможностей сотрудников и культура непрерывного совершенствования				
Стандартизация и операционная дисциплина				
Кросс-функциональное взаимодействие и системное мышление				

Владение данной компетенцией предполагает, что сотрудник способен выявлять проблемы, устранять потери, предлагая решения по совершенствованию бизнес-процессов.

Компетенция «клиентоориентированность» особенно важна в гостеприимстве. Процесс бережливой разработки процесса оказания услуг основан на этом глубоком организационном понимании и знании сотрудниками гостиничного продукта с расширенным потенциалом ценности для потребителей. Создание ценности, определяемой гостем — первый принцип бережливого мышления и устранения потерь, основа бережливого предприятия. Каждый гостиничный продукт определяет идентичность, в том числе концептуальную, гостиничного предприятия, до поведенческих черт, таких как ориентация на устранение потерь, оптимизацию процессов и создание ценности для гостя. Сотрудники, владеющие данной компетенцией, способны анализировать процесс/поток создания ценности с помощью картирования и других инструментов, использовать методы для понимания ценности для гостя и «голоса гостя», стандартизировать процессы с ориентацией на потребности гостя, проводить анализ данных о спросе и внедрять различные решения по удовлетворенности гостей.

Компетенция «Расширение прав и возможностей сотрудников и культура непрерывного совершенствования». Обладать данной компетенцией, означает обладать лидерскими качествами, способностями эффективной коммуникации, навыками лидера делегировать полномочия, создавать и внедрять культуру БС, доверия, признания значимости сотрудников и их инициатив, поощрять постоянные улучшения (kaizen).

Компетенция «Стандартизация и операционная дисциплина» заключается в определении наилучших методов и последовательностей для оптимизации эффективности, и минимизации потерь за счет уменьшения вариативности. Стандартизация сервисных процессов должна охватывать: производительность (четкое понимание желаемого качества и производительности, а также их стоимости); определение ключевых процессов в сервисной организации; последовательность шагов; конкретные, глубокие знания (разбиение высокоуровневых шагов на более детальные, выделение того, что важно для успеха на конкретном шаге); разработку стандартных операционных процедур. наблюдаемое поведение за работниками кухни может свидетельствовать об отсутствии навыков БП - кухонное оборудование и ингредиенты не расставляются по своим местам, или определенные места отсутствуют; грязная посуда и кухонные принадлежности остаются в посудомоечной машине слишком долго; мокрые полы в помещении кухни; использование поврежденных кухонных принадлежностей; задержки

времени выполнения заказов; приготовление партий продуктов заранее, в результате чего снижается их свежесть и т.д. Как следствие, индикаторами владения данной компетенцией является наличие способности анализировать и улучшать процессы обслуживания, снижать все виды потерь (времени, ресурсов, усилий, потенциала), владеть навыками стандартизированной работы, соблюдения установленных рабочих процедур с применением инструментов «Just in time», 5S [Черноморец, 2025].

Компетенция «Кросс-функциональное взаимодействие и системное мышление» является особенно важной в БП. Формирование культуры эффективности является целью данной компетенции. Ряд сотрудников может демонстрировать сопротивление изменениям. Владение навыками объективного анализа проблем, решение их в рабочих группах требует владения инструментами Kaizen и межличностного общения для осуществления изменений, руководства, коучинга, участия и общения.

В оценке компетенций предлагается сделать акцент на наблюдаемом поведении (доказательствах). Поведение предоставляет надежную информацию о возможностях кандидата в области БП. Оценка знаний и навыков применения принципов БП и БС у кандидатов и сотрудников требует сосредоточения внимания как на их понимании методов и инструментов БП, так и на их применении.

Использование оценочной матрицы позволит объективно оценить компетентность каждого кандидата и сотрудника в области БП и БС по заранее определенным критериям компетенций.

Критерии оценок представлены на рисунке 1.



**Рисунок 1 — Шкала оценки критериев компетенций БП и БС**

В разработанной матрице применяется шкала оценки критериев от 1 до 4.

1 – минимальная осведомленность о концепции, минимальное практическое применение или ответственность

2 – применяет базовые инструменты и методы в конкретных процессах;

3 – последовательно применяет методы бережливого производства во всех отделах;

4 – обладает компетенцией, умеет применять, поддерживает культуру бережливого производства, обучает других.

Для оценки компетенции следует применять структурированные интервью с одинаковыми вопросами, что позволит проанализировать и сопоставить полученные результаты для всех кандидатов и получить сопоставимые результаты.

Примерами вопросов по предлагаемым компетенциям могут стать следующие:

1. Расскажите о своем опыте внедрения БП на вашем рабочем месте. Какой подход Вы использовали и каких результатов достигли?
2. Как Вы выявили потери? Какие инструменты или методы для выявления потерь были использованы?
3. С каким сопротивлением Вы столкнулись при внедрении решения БП и как Вы его

преодолели?

4. Опишите ситуацию, в которой вы применили картирование потока создания ценности или аналогичный инструмент бережливого производства для улучшения процесса. Каков был результат?
5. Как улучшения были стандартизированы и как они поддерживались в последующем в бизнес-процессах? Приведите примеры конкретных улучшений БП?

Области обсуждения для оценки компетенций могут быть следующие:

- понимание принципов и философии БП;
- инструменты БП;
- методы выявления потерь;
- конкретные типы выявленных потерь;
- методы измерения результатов;
- подходы к вовлечению других в БП;
- сопротивления при внедрении БП. Источники и причины сопротивлений;
- почему и у кого возникают сопротивления.

### Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что данная матрица компетенций БП может быть включена в ежегодную оценку эффективности работы сотрудников и в оценку кандидатов при подборе персонала. Результаты могут быть преобразованы в цели SMART, которых сотрудник должен будет достичь с помощью дополнительного обучения, коучинга или наставничества. В конце следующего года отдел кадров будет использовать матрицу для аудита нового уровня компетенций после проведенного обучения. Затем матрица покажет, насколько улучшились компетенции сотрудников. Если улучшений недостаточно, отдел кадров должен будет обсудить это с сотрудником и решить, какие дальнейшие действия необходимо предпринять. Благодаря такому подходу, отдел кадров будет постоянно использовать матрицу каждый год, чтобы обосновать сотруднику, руководству и внешним аудиторам, что они работают последовательно и непрерывно над повышением компетентности сотрудников.

### Библиография

1. База Сармад. Концепция бережливого производства в механизме развития трудовых ресурсов сферы гостеприимства в арабских странах // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2023. Т. 16. № 2. С. 207-216.
2. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. 7-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2013. 472 с.
3. Карамушко Г.В., Маськова Н.Г. Управление персоналом на основе формирования компетентностной модели в сфере бережливого производства // Новые технологии. 2021. Т. 17. № 2. С. 131-137.
4. Копытина Е.В., Маврина Н.Ф., Скабеева Л.И. Влияние бережливого производства на качество услуг в гостиничной индустрии // Горизонты экономики. 2025. № 5 (92). С. 98-108.
5. Нурутдинов А.А., Клементьева Д.А., Цветкова А.М., Токарева А.И., Янина М.П. Применение Lean-методов для оптимизации процессов в гостиничном бизнесе среднего сегмента // Human Progress. 2024. Т. 10. Вып. 4. С. 22.
6. Ушакова Т.Е. Разработка модели системы менеджмента бережливого производства // Вестник науки. 2024. № 5 (74). Т. 2. С. 189-196.
7. Черноморец А.Б. Оптимизация персонала как инструмент повышения кадровой безопасности предприятия индустрии гостеприимства // Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 5 (155).
8. Erwin Rauch, Dominik T. Matt, Christian Linder. Lean management in hospitality: methods, applications and future directions // International Journal of Services and Operations Management. 2020. Vol. 36. No. 3. P. 303-326.
9. Marinelli M., Deshmukh A.A., Janardhanan M., Nielsen I. Lean manufacturing and Industry 4.0 combinative application:

- Practices and perceived benefits // IFAC-PapersOnLine. 2021. № 54 (1). P. 288-293.  
10. Munaza Kazmi. Six Sigma — The Way Forward, Execution in Serena Hotels: A Case Study // Artech Journal of Tourism Research and Hospitality (AJTRH). 2020. Vol. 1. Issue 1. P. 1-5.

## **Defining Personnel Competencies for Implementing Lean Production Principles in the Hospitality Industry**

**Nelli F. Mavrina**

PhD in Biology,  
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business,  
Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,  
117198, 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: nellima@mail.ru

**Larisa I. Skabeeva**

PhD in Pedagogy,  
Associate Professor of the Higher School of Tourism and Hospitality,  
Russian State University of Tourism and Service,  
141221, 99, Glavnaya str., Cherkizovo settlement, Russian Federation;  
e-mail: skabeeva@mail.ru

**Tat'yana Yu. Kramarova**

PhD in Pedagogy, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business,  
Moscow State University of Sports and Tourism,  
117519, 21k1, Kirovogradskaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: kramarova@list.ru

### **Abstract**

The article substantiates the necessity of introducing lean service (LS) principles into the hospitality industry to optimize processes and improve service quality. Based on the analysis of theoretical studies, a list of key personnel competencies (lean thinking, standardization, cross-functionality, etc.) is determined, and a matrix for their assessment is developed. A conclusion is drawn about the expediency of using this matrix in personnel selection and annual employee certification to ensure a culture of continuous improvement.

### **For citation**

Mavrina N.F., Skabeeva L.I., Kramarova T.Yu. (2026) Opredeleniye kompetentsiy personala dlya vnedreniya printsiptov berezhlivogo proizvodstva v gostinichnoy industrii [Defining Personnel Competencies for Implementing Lean Production Principles in the Hospitality Industry]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 713-721. DOI: 10.34670/AR.2026.82.66.022

---

**Keywords**

Lean production, lean service, losses, competency-based approach, lean competencies, quality of service.

**References**

1. Baza Sarmad. (2023). Kontseptsiya berezhlivogo proizvodstva v mekhanizme razvitiya trudovykh resursov sfery gostepriimstva v arabskikh stranakh [The concept of lean production in the mechanism of development of human resources in the hospitality industry in Arab countries]. *Bulletin of the South Russian State Technical University (NPI). Series: Social and Economic Sciences*, 16(2), 207-216.
2. Chernomorets, A. B. (2025). Optimizatsiya personala kak instrument povysheniya kadrovoy bezopasnosti predpriyatiya industrii gostepriimstva [Personnel optimization as a tool for improving the human resources security of a hospitality industry enterprise]. *International Research Journal*, (5).
3. Erwin Rauch, Dominik T. Matt, & Christian Linder. (2020). Lean management in hospitality: methods, applications and future directions. *International Journal of Services and Operations Management*, 36(3), 303-326.
4. Karamushko, G. V., & Maskova, N. G. (2021). Upravleniye personalom na osnove formirovaniya kompetentnostnoy modeli v sfere berezhlivogo proizvodstva [Personnel management based on the formation of a competence model in the field of lean production]. *New Technologies*, 17(2), 131-137.
5. Kopytina, E. V., Mavrina, N. F., & Skabeeva, L. I. (2025). Vliyaniye berezhlivogo proizvodstva na kachestvo uslug v gostinichnoy industrii [The influence of lean production on the quality of services in the hotel industry]. *Horizons of Economics*, (5), 98-108.
6. Marinelli, M., Deshmukh, A. A., Janardhanan, M., & Nielsen, I. (2021). Lean manufacturing and Industry 4.0 combinative application: Practices and perceived benefits. *IFAC-PapersOnLine*, 54(1), 288-293.
7. Munaza Kazmi. (2020). Six Sigma — The way forward, execution in Serena Hotels: A case study. *Artech Journal of Tourism Research and Hospitality (AJTRH)*, 1(1), 1-5.
8. Nurutdinov, A. A., Klementyeva, D. A., Tsvetkova, A. M., Tokareva, A. I., & Yanina, M. P. (2024). Primneniye Lean-metodov dlya optimizatsii protsessov v gostinichnom biznese srednego segmenta [Application of Lean methods for optimizing processes in the medium-segment hotel business]. *Human Progress*, 10(4), 22.
9. Ushakova, T. E. (2024). Razrabotka modeli sistemy menedzhmenta berezhlivogo proizvodstva [Development of a model for the management system of lean production]. *Bulletin of Science*, 5(74-2), 189-196.
10. Womack, J., & Jones, D. (2013). *Berezhlivoye proizvodstvo: Kak izbavitsya ot poter i dobitsya protsvetaniya vashey kompanii* [Lean production: How to eliminate waste and achieve the prosperity of your company] (7th ed.). Moscow: Alpina Publisher.