

УДК 332.146.2

DOI: 10.26456/2219-1453/2025.1.060-069

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Е.С. Хайдукова, К.С. Измоденова, А.Н. Ибракова

ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», г. Ханты-Мансийск

В последние годы наблюдается повышенный интерес к концепции бережливого производства. С 2018 года в России стремительно растет количество организаций, которые улучшают свои производственные процессы посредством применения инструментов совершенствования операционной эффективности. Цель настоящей статьи – проанализировать и определить стратегические ориентиры развития разноотраслевых предприятий России в области бережливого управления как в законодательных нормах, так и в результате рассмотрения опыта отечественных компаний ХМАО-Югры. Научная новизна исследования заключается в конкретизации понятия «бережливое управление», определении влияния синергетического эффекта лин-концепции и качества на выбор стратегии повышения операционной эффективности отечественных предприятий разных сфер деятельности.

**Ключевые слова:** бережливое управление, бережливое производство, синергия, оптимизационная стратегия, производительность труда.

В 2018 г. майским указом президента были определены ключевые ориентиры повышения экономической активности страны. Для стимулирования роста экономических показателей государства к реализации были представлены национальные проекты, одним из которых является «Производительность труда» [1]. В проекте зафиксирована одна из основных национальных целей – это рост производительности труда [4].

Целевым ориентиром проекта, в отношении развития производственного сектора, определен рост ключевого критерия на предприятиях базовых отраслей экономики России не ниже 5 % в год [4].

Максимального эффекта в отношении экономического роста страны можно достичь только при условии вовлечения в реализацию национального проекта предприятий всех субъектов Российской Федерации. С момента начала реализации проекта «Производительность труда» до сегодняшнего дня наблюдается положительная динамика в отношении вовлеченности регионов в достижение целевых показателей проекта. Ежегодно количество территорий, которые определяли для себя стратегически важным повышение производительности, росло и в 2024 г. достигло максимального значения.

Национальный проект, в свою очередь, содержит в себе ряд федеральных проектов в том числе: «Системные меры по повышению производительности труда» и «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях». Данные федеральные проекты нацелены на формирование институциональной среды, посредством которой будут формироваться благоприятные условия для предприятий в отношении устойчивого роста [4].

Целевые ориентиры федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»: оказание экспертной поддержки предприятий представителями федерального и региональных центров компетенций в отношении подбора и адаптации инструментов повышения производительности труда.

Целевые ориентиры федерального проекта «Системные меры по повышению производительности труда»: обеспечение максимальной вовлеченности предприятий всех территорий государства в реализацию задач проекта; поддержка предприятий по сопровождению процедур анализа и расчета показателей производительности труда; а также оказание содействия в выстраивании системы методического контроля и организационной поддержки, нацеленной на внедрение в производственные процессы инструментов автоматизации с целью повышения производительности труда.

Для обеспечения эффектов внедрения в декабре 2017 г. была запущена деятельность автономной некоммерческой организации «Федеральный центр компетенций» (далее ФЦК) [5]. Главной миссией ФЦК и РЦК является развитие культуры производительности на предприятиях всей территории страны. Деятельность ФЦК показала, что на сегодняшний день самыми эффективными инструментами оптимизации признаны инструменты бережливого производства, что и повышает интерес к изучению и внедрению концепции бережливого управления на предприятии.

До 2020 г. с предприятиями активно работали эксперты ФЦК путем популяризации культуры бережливого производства, поэтому наблюдается активный рост количества предприятий, работающих с ФЦК. Но после накопления опыта и первых эффектов, полученных от применения инструментов бережливого производства, РЦК начали получать большой отклик от предприятий в регионах. До сегодняшнего дня сохраняется активный рост интереса к сотрудничеству с экспертами РЦК с целью оптимизации производства, в 2024 г. почти 4 тыс. предприятий оптимизируют свое производство и повышают производительность труда.

Тиражировать практики ФЦК и РЦК способствует реализация федерального проекта «Системные меры по повышению производительности труда», в рамках которого запланировано: обеспечение максимальной вовлеченности предприятий всех территорий государства в реализацию задач проекта; поддержка предприятий по сопровождению

процедур анализа и расчета показателей производительности труда; а также оказание содействия в выстраивании системы методического контроля и организационной поддержки, нацеленной на внедрение в производственные процессы инструментов автоматизации с целью повышения производительности труда [4].

Не все предприятия имеют возможность сотрудничать с центрами компетенций и не могут получить поддержку [10]. Часть предприятий пробуют внедрять бережливое производство и оптимизировать свои производственные процессы самостоятельно. Это может происходить посредством погружения в философию бережливого производства или за счет обмена опытом с предприятиями, получившими поддержку от ФЦК, РЦК, ОЦК и корпоративных фабрик.

Основная проблема состоит в том, что РЦК, работая в связке с предприятиями, рекомендуют свой алгоритм и пакет инструментов в процессе внедрения методики бережливого производства. При этом, каждая организация, которая стала частью национального проекта, интерпретирует концепцию бережливого управления по-своему ввиду отсутствия единого подхода к пониманию данного термина. В зависимости от стратегии компании, организации применяют управленческие решения, чтобы достичь необходимых целевых значений.

Проанализировав национальные и федеральные проекты, ГОСТы, производственные системы и подходы к повышению операционной эффективности, нами отмечено, что на данный момент ни в одном документе не сформулировано понятие «бережливое управление». Исходя из этого, нет общего понимания, что из себя представляет бережливое управление. Исследователи трактуют данное понятие по-разному. По мнению Н.А. Хатмуллина, бережливое управление – система организации деятельности управленческих структур с применением принципов бережливого производства [11]. В свою очередь Н.А. Кузнецова считает, что бережливое управление можно рассматривать как инновационный подход к эффективному управлению, основанный на оптимизации управленческих и производственных процессов, снижении затрат и повышении качества продукции или услуг [8]. Эксперт в области «lean-менеджмента» и генеральный директор компании «КИПС» Филипп Мурашов не разделяет понятия бережливое производство и бережливое управление. Филипп дает следующую трактовку терминов бережливое производство, или lean-менеджмент, - инструмент управления, суть которого заключается в том, чтобы вовремя заметить скрытые потери и искоренить их [7].

Ввиду отсутствия единого законодательно закрепленного понятия «бережливое управление», авторы предлагают следующую интерпретацию определения и рассматривают «бережливое управление» как систему управленческих решений, основанных на синергетическом эффекте от внедрения трех компонентов – гибких коробочных решений оптимизации,

показателей результативности и показателей качества, направленных на развитие стратегических ориентиров предприятия [6].

Схематично место бережливого управления в трехкомпонентной системе представлено на рис. 1.



Рис. 1. Трехкомпонентная система бережливого управления

При этом, каждый компонент представленной системы, состоит из адаптивных элементов. Так, в авторской трактовке понятия «бережливое управление» подразумевается, что:

1. Оптимизация представляет собой перечень инструментов бережливого производства, например, «карта потока создания ценности», «канбан», «хронометраж» и так далее. Выбор перечня инструментов зависит от запроса предприятия, выделенного бизнес-процесса и других сопутствующих критериев.

2. Результативность представляет собой перечень основополагающих показателей, которые объективно бы описывали состояние потока. Например, по методологии Федерального центра компетенций (ФЦК) такими показателями могут являться «время протекания бизнес-процесса», «производительность труда», «незавершенное производство», «выработка» и другие.

3. Качество – это совмещение логики «RADAR», выстроенной Роскачеством, и критериев премии Правительства Российской Федерации в области качества. Так, учет руководством упомянутых ранее элементов изначально создает ситуацию успеха для предприятия, ведущего деятельность в соответствии с бережливым управлением, так как нацеленность на конкретные критерии и показатели способствует формированию комплексного подхода к развитию компании. И в случае, когда предприятие выйдет на ступень качества, то оно уже может претендовать на премию Правительства, поскольку процессы работают по установленным комиссией требованиям без проведения преобразовательных структурных и операционных реформ.

На рис. 2 трехкомпонентная система визуализирована в модель.

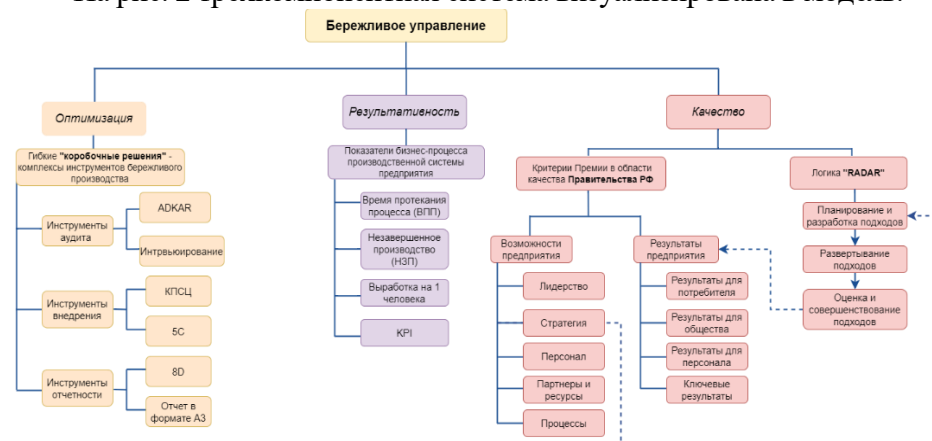


Рис. 2. Модель бережливого управления

Как отмечалось в определении, бережливое управление нацелено на достижение стратегически важных результатов компании, которые могут выражаться не только в качественных или количественных императивах, но и находить свое воплощение в совершенствовании корпоративной культуры, философии организации, мышлении ее сотрудников. В конечном итоге, как отмечают исследователи О.И. Аладко и Ф.А. Серебренников, каждое предприятие выбирает одну из трех стратегий развития своих бизнес-процессов (в зависимости от целей увеличения/уменьшения таких показателей потока, как «незавершенное производство», «время протекания процесса» и «выработка») и, как следствие, всей компании [9]. Так, выделяют:

– стратегию одного показателя оптимизации. В этом случае организация ставит своей целью внедрить мероприятия по совершенствованию процесса, чтобы улучшить только один из трех показателей (ВПП/НЗП/выработка), например, уменьшить время протекания процесса или повысить только выработку;

– стратегию по двум показателям оптимизации. Здесь организация заинтересована в том, чтобы с минимальными затратами оптимизировать два из трех показателя (обычно это уменьшение ВПП и увеличение выработки), однако, незавершенное производство никак не исследуется;

– сбалансированную стратегию, при которой компания старается внедрить мероприятия, направленные на достижение одновременно всех трех показателей.

Рассмотрим, как бережливое управление коррелирует с выбором стратегии оптимизации, на примере конкретного предприятия в области электроэнергетики. Ярким примером компании, активно внедряющей концепцию бережливого производства, является акционерное общество «ЮТЭК-Региональные сети», которая совместно с лин-лабораторией

Югорского государственного университета оптимизирует свои бизнес-процессы посредством реализации заказных научно-исследовательских работ (НИР).

В стратегии акционерного общества акцентируется внимание на таком направлении стратегического развития «Бережливое производство и корпоративная социальная ответственность на основе ESG-повестки через повышение производительности труда, совершенствование системы управления.

Так, в результате внедрения мероприятий по совершенствованию одного из потоков по основной деятельности предприятия, можно проследить, какой стратегии придерживалось руководство. В таблице 1 представлено, как изменились значения основных показателей бизнес-процесса.

Таблица 1  
Результаты пилотного бизнес-процесса АО «ЮТЭК-РС» после внедрения инструментов бережливого производства в 2023 г.

Предприятие	Структурное подразделение	Пилотный бизнес-процесс	Темп прироста, %		
			ВПП	НЗП	Выработка на чел.
АО «ЮТЭК-Региональные сети»	Отдел технологического присоединения	«Проверка агентского отчета (контроль сроков обработки заявок и подготовки договоров технологического присоединения)»	- 5%	0%	+33%

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что предприятие в данном потоке выбрало стратегию двух показателей, так как меры по оптимизации способствовали снижению времени протекания процесса при параллельном увеличении выработки на человека. Незавершенное производство никак не изменилось, что связано со спецификой производства конкретного потока в рассматриваемом случае.

Сегодня компания «ЮТЭК-РС», увеличив производительность труда в 2023 г. на 11 %, можно констатировать, что представленная организация реализует практику внедрения элементов бережливого управления в контексте предлагаемой трехкомпонентной системы.

Подход бережливого управления является универсальным, поэтому его можно применять не только на производственных предприятиях, но и в социальной сфере. В ходе анализа авторы выявили, что ФЦК и РЦК в своей деятельности уделяли больше внимания производственным предприятиям, совсем не вовлекая в процессы оптимизации организации социальной сферы. Для того, чтобы повысить производительность труда в данной сфере, посредством внедрения бережливого управления, 29 февраля 2024 г. президент РФ выступил с посланием организовать работу отраслевых центров компетенций и тиражировать лучшие практики бережливого производства на все бюджетные учреждения [3].

К социальной сфере относят следующие отрасли: образование, здравоохранение, спорт, культура, жилищное хозяйство и др. Остановимся на одном из направлений, а именно образовании.

На данный момент, по мнению авторов, высшие учебные заведения сталкиваются с рядом проблем, которые можно разделить на три уровня [12]:

1. Проблемы, обусловленные внешними факторами: необходимость приспособления к постоянно меняющейся инфраструктуре российской экономики, быстрое изменение нормативной базы, регламентирующей деятельность ВУЗа, а также проблема современного качества образования.

2. Проблемы, связанные с внутренней составляющей ВУЗа: неэффективность административного аппарата, недостаточная прозрачность со стороны руководства в принимаемых решениях, частая реструктуризация ВУЗов.

3. Управленческие проблемы: недостаток высококвалифицированного профессорско-преподавательского персонала, проблема последующего трудоустройства выпускников по специальности, отсутствие управленческой системы, постепенное сокращение финансирования.

В таких условиях традиционные модели управления часто оказываются неэффективными. Бережливое управление может стать стратегическим инструментом для повышения эффективности работы вузов.

Ключевыми принципами бережливого управления в социальной сфере являются:

1. Фокус на клиенте (т.е. удовлетворение потребностей студентов и других заинтересованных лиц).

2. Оптимизация процессов.

3. Непрерывное совершенствование

4. Стимулирование вовлеченности сотрудников.

Согласно Федеральному проекту «Производительность труда», доля государственных и муниципальных организаций социальной сферы, вовлеченных в реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда к 2030 г., должен составить 100 % [2]. В связи с этим, возрастает потребность в однозначной трактовке понятия «бережливое управление» как метанавыка, применяемого в любых отраслях.

Например, реализация практик бережливого управления в ВУЗах приводит к повышению эффективности, сокращению издержек и улучшению качества образования. Процесс внедрения требует серьезного обучения и вовлечения всех участников, однако ожидаемые результаты оправдывают затраты.

В заключении отметим, что внедрение концепции бережливого производства – это работа по повышению производительности, эффективности и минимизации потерь, а культура бережливого управления – это метанавык руководителя по снижению рисков от последствий управленческих решений. Для того, чтобы предприятие

эффективно реализовывало свою стратегию развития, необходимо быть экспертом в управлении и владеть культурой бережливого управления.

Для этого стране необходим единый подход, стандартизирующий понятие «бережливое управление» на законодательном уровне, чтобы при подготовке кадрового резерва, специалисты ориентировались на унифицированное понятие, так как масштаб проект глобален, особенно в социальной сфере.

### **Список литературы**

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (Дата обращения: [25.10.2024])
2. Указ о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года // Президент России URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73986> (Дата обращения: 05.11.2024).
3. Послание Президента Федеральному Собранию // Президент России URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/73585> (Дата обращения: 02.11.2024).
4. Паспорт национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/consdocLAW\\_319210/c604aa0a74db2ad5722014ed143819ea600aea80/](https://www.consultant.ru/document/consdocLAW_319210/c604aa0a74db2ad5722014ed143819ea600aea80/) (Дата обращения: [20.10.2024]).
5. ФЦК : Платформа для повышения производительности. Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика» от 25.06.2024. – URL: Производительность.рф (Дата обращения 10.04.2024). – Текст : электронный.
6. Иванов О.Б. Национальный проект по производительности труда: ключ «экономического рывка» для России / О.Б. Иванов, Е.М. Бухвальд. – Текст : непосредственный // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2019. № 2. С. 28–44.
7. Инструкция: как внедрить систему бережливого производства в компании // RB.RU URL: <https://rb.ru/opinion/vnedrit-sistemu/> (Дата обращения: 30.10.2024).
8. Кузнецова И.А. Бережливое управление как фактор экономического роста предприятия / И.А. Кузнецова, А.Л. Перидзе, С.В. Шелякин // Белгородский экономический вестник. 2020. № 1(97). С. 6–11. – EDN AWKWIL.
9. Серебренников Ф.А., Аладко О.И. Оптимизация производственных процессов компаний сферы строительства дорог (опыт лучших практик компаний Ханты-Мансийского автономного округа - Югры) // Бизнес-трансформация: управление улучшениями. 2024. №1. С. 25–33.



10. Услуги ФЦК // ФЦК URL: <https://xn--b1aedfedwqbfdbnzkf0oe.xn--p1ai/> (Дата обращения: 10.11.2024).
11. Хатмуллина Н.А. Бережливое управление как залог успеха организации – Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2021. № 4 (346). С. 225–226. – URL: <https://moluch.ru/archive/346/77941/> (Дата обращения: 13.11.2024).
12. Щербаков Ю.И. Проблемы ВУЗов в сфере управления и их пути решения // Мир науки, культуры и образования. 2020. №2. С. 150–151.

*Об авторах:*

ХАЙДУКОВА Екатерина Сергеевна – старший преподаватель Центра образовательного инжиниринга ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет» (628012, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Ханты-Мансийск, ул. Чехова, д. 16), e-mail: [e\\_khaydukova@ugrasu.ru](mailto:e_khaydukova@ugrasu.ru), ORCID: 0009-0002-2074-2709, Spin-код: 9494-4458.

ИЗМОДЕНОВА Ксения Сергеевна – преподаватель Центра образовательного инжиниринга, ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет» (628012, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Ханты-Мансийск, ул. Чехова, д. 16), e-mail: [kseniia.izmodenova@yandex.ru](mailto:kseniia.izmodenova@yandex.ru), ORCID: 0009-0001-4477-9699, Spin-код: 5400-2472.

ИБРАКОВА Айзанат Наримановна – преподаватель Центра образовательного инжиниринга, ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет» (628012, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Ханты-Мансийск, ул. Чехова, д. 16), e-mail: [a\\_ibrakova@ugrasu.ru](mailto:a_ibrakova@ugrasu.ru), ORCID: 0009-0008-7702-9107, Spin-код: 9376-3025.

## **STRATEGIC GOAL SETTING FOR THE DEVELOPMENT OF LEAN MANAGEMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**E.S. Haidukova, K.S. Izmodenova, A.N. Ibrakova**

FGBOU VO “Yugra State University”, Khanty-Mansiysk

In recent years, there has been an increased interest in the concept of lean manufacturing. Since 2018, the number of organizations that improve their production processes through the use of tools to improve operational efficiency has been growing rapidly in Russia. The purpose of this article is to analyze and determine strategic guidelines for the development of diversified enterprises in Russia in the field of lean management both in legislative norms and as a result of consideration of the experience of domestic companies of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug-Yugra. The scientific novelty of the study lies in the concretization of the concept of "lean management,"

determining the impact of the synergistic effect of the lin concept and quality on the choice of a strategy to increase the operational efficiency of domestic enterprises in various fields of activity.

**Keywords:** *lean management, lean manufacturing, synergy, optimization strategy, labor productivity.*

*About the authors:*

HAJDUKOVA Ekaterina Sergeevna – senior lecturer at the Center for Educational Engineering, FGBOU VO “Ugra State University” (628012, Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra, Khanty-Mansiysk, Chekhov St., 16), e-mail: e\_khaydukova@ugrasu.ru

IZMODENOVA Ksenija Sergeevna – lecturer at the Educational Engineering Center, FGBOU VO “Ugra State University” (628012, Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra, Khanty-Mansiysk, Chekhov St., 16), e-mail: kseniia.izmodenova@yandex.ru.

IBRAKOVA Ajzanat Narimanovna – lecturer at the Educational Engineering Center, FGBOU VO “Ugra State University” (628012, Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra, Khanty-Mansiysk, Chekhov St., 16), e-mail: a\_ibrakova@ugrasu.ru

Статья поступила в редакцию 31.01.2025 г.

Статья подписана в печать 17.03.2025 г.