

УДК 331.101.6

DOI: 10.26456/2219-1453/2026.1.160-174

Анализ роли человеческого капитала в системе бережливого управления: несовершенство методик оценки производительности труда и механизма оптимизации кадров

К.С. Измоденова

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

В условиях введения новых законодательных и налоговых ограничений, компании, стремящиеся внедрить принципы бережливого управления, начинают оптимизацию не с устранения потерь в бизнес-процессах, а с экономии на кадрах, что противоречит основной парадигме философии «лин», при которой, самый главный ресурс организации – это люди. Цель статьи – провести анализ роли человеческого капитала в бережливом управлении посредством применения методики ADKAR, а также выявить недостатки существующих методик оценки производительности труда с дальнейшим предложением рекомендаций по минимизации пробелов, что является актуальной областью исследования в соответствии с реализацией национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика», который был продлен до 2030 года. Основными методами исследования являются анализ, сравнение, синтез, интервьюирование в рамках эмпирических исследований реального опыта отечественных компаний.

Ключевые слова: *человеческий капитал, производительность труда, бережливое управление, оптимизация, ADKAR.*

Актуальность исследования обусловлена принятием Министерством экономического развития Российской Федерации Приказа от 18 августа 2025 года № 529 «Об утверждении методики расчета показателя «Доля предприятий, достигших ежегодного 5 %-ного прироста производительности труда на предприятиях-участниках, внедряющих мероприятия по повышению производительности труда под федеральным и региональным управлением» в соответствии с федеральным проектом «Производительность труда», который был продлен до 2030 г., доказав на примере несырьевых отечественных предприятий эффективность внедрения бережливого управления [2].

Как отмечают исследователи А.Н. Ибракова и Е.С. Хайдукова бережливое управление представляет собой трехкомпонентную концепцию к организации производства, а для руководителя – это метанавык по снижению рисков от последствий управленческих решений и направленный на минимизацию потерь с параллельной максимизацией ценности для клиента и сотрудников компании [16]. Человеческий капитал, включающий знания, навыки, опыт и мотивацию работников, играет ключевую роль в реализации лин-принципов, поскольку именно люди являются носителями инноваций и улучшений. Основная проблема исследования заключается в том, что несмотря на значимость человеческого капитала, существуют существенные несовершенства в методах оценки производительности труда и механизмах

оптимизации кадров, которые ограничивают эффективность концепции бережливого управления. Кроме того, механизмы оптимизации кадров в бережливом управлении сталкиваются с вызовами, такими как сопротивление изменениям, отсутствие поддержки лидерства, недостаток обучения и проблемы сбора данных.

Новизна настоящей работы заключается в анализе сильных и слабых сторон применяемых методик расчета производительности труда на базе отечественных предприятий, выявлении ошибок при оптимизации кадров в рамках реализации бережливого управления через использование методики ADKAR и интервьюирование сотрудников энергетического предприятия для определения восприимчивости сотрудников к изменениям. Модель ADKAR разработана более двадцати лет назад Джеффом Хиаатом – предпринимателем, специализирующимся на бизнес-трансформациях [18]. Данная модель предлагает методологическую основу и логическую последовательность для эффективного управления человеческим аспектом изменений. Аббревиатура ADKAR представляет пять этапов, которые имеют решающее значение для достижения успешных изменений как на индивидуальном, так и на организационном уровне:

1. Осведомленность (Awareness) о необходимости внедрения изменений со стороны сотрудников организации.
2. Желание (Desire) непосредственно участвовать в оптимизации бизнес-процессов.
3. Знание (Knowledge) методологий и инструментов для проведения оптимизации.
4. Способность (Ability) реализовывать знания об оптимизации посредством использования сопутствующих ресурсов.
5. Подкрепление (Reinforcement) процесса оптимизации со стороны организации через систему мотивации.

Как отмечает руководитель лин-лаборатории на базе Югорского государственного университета, О.И. Аладко, для достижения планируемых значений такого стратегически важного для предприятия показателя, как производительность труда, руководству необходимо комплексно подходить к оптимизации производства, уделяя особый фокус внимания на важнейший ресурс – людей [3]. Только сотрудники организации, то есть непосредственные держатели бизнес-процессов, могут дать точный ответ относительно проблем и возможных методов улучшения. Однако, если сотрудники не обладают соответствующими компетенциями, не замотивированы на совершенствование внутренних процессов компании, то любые способы повышения производительности труда без вовлечения кадров всех уровней не принесет плоды в долгосрочной перспективе, а приведет лишь к краткосрочным результатам [10]. В этой связи в организациях функционируют специальные структуры, занимающиеся развитием и совершенствованием трудовой среды для специалистов.

Учитывая, что компании реализуют множество задач помимо основной деятельности, необходимо четко понимать, какие бизнес-процессы направлены на создание достойных условий для сотрудников. М.А. Меньшикова и Е.А. Заикина в рамках реализации на предприятиях

концепции бережливого управления выделяют четыре основных подхода классификации бизнес-процессов, которые представлены на рис. 1 [9].

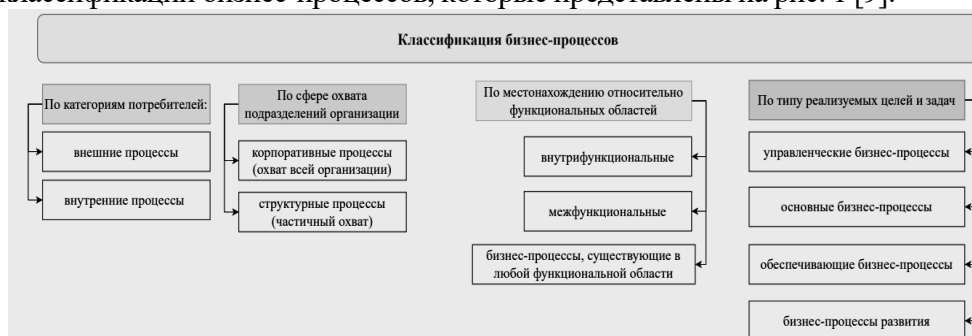


Рис. 1. Обобщающая классификация типов бизнес-процессов в организации

Наиболее распространенной и удобной для оптимизации считается классификация бизнес-процессов по типу реализуемых целей и задач, так как легче приоритизировать потоки создания ценности и обнаружить «узкие места» в коммуникациях между подразделениями для создания более комфортных условий для сотрудников. Для удобства бизнес-процессы разделены на уровни:

- на первом уровне находятся «бизнес-процессы управления», в рамках которых менеджмент компании принимает важнейшие управленческие решения, формирует стратегию развития предприятия, тем самым определяя дальнейшую судьбу организации и ее кадров;
- на втором уровне располагаются «основные бизнес-процессы», в рамках которых реализуется основная деятельность предприятия;
- на третьем уровне представлены «обеспечивающие бизнес-процессы», которые ресурсами поддерживают бесперебойное функционирование всех других процессов;
- дополнительный уровень: это «бизнес-процессы развития», которые направлены на совершенствование всех уровней, в том числе вопросов человеческого капитала.

Так как сотрудники организации непосредственно участвуют в создании ценности, автором была составлена схема взаимодействия всех типов бизнес-процессов, что наглядно демонстрирует важность кадрового потенциала компаний [17]. Визуализированная взаимосвязь представлена на рис. 2. Анализируя данные изображения, можно сделать вывод, о том что решения, принимаемые на первом уровне, главным образом распространяются на основные процессы (что выражается через установку руководством показателей и траекторий деятельности) и обеспечивающие бизнес-процессы (что выражается через определение регламентов поддерживающей деятельности). В свою очередь, деятельность в рамках обеспечивающих потоков напрямую отражается на руководстве, так как именно оно решает возникающие вопросы относительно ресурсной базы. При этом, обеспечивающие бизнес-процессы оказывают первоочередное влияние на основные потоки, так как они снабжают необходимыми ресурсами все структуры предприятия, без чего невозможна реализация ключевых целей компании.

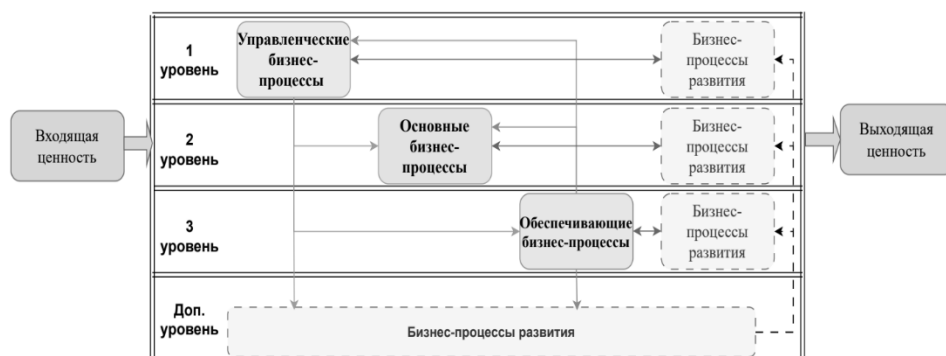


Рис. 2. Уровни бизнес-процессов организации и коммуникации между ними

Учитывая, что на каждом уровне в процессе операционной деятельности возникают свои вызовы и угрозы, именно люди, несмотря на активное внедрение искусственного интеллекта и роботизации, обеспечивают основной фундамент для бесперебойной деятельности предприятия, что еще раз подчеркивает актуальность человеческого капитала в развитии и укреплении позиций компаний. При этом, предприятия в разных отраслях деятельности применяют различные методы оценки эффективности труда сотрудников. Те организации, которые стали частью федерального проекта «Производительность труда» до 2024 г. включительно использовали метод оценки через динамику выручки и среднесписочной численности сотрудников, что позволяло предприятиям в ряде случаев искусственно повышать производительность труда через сокращение штатной численности. С 2025 г. оценка рассматриваемого показателя стала производиться через меру добавленной стоимости, что позволяет учитывать ряд важных переменных, однако в данном методе также существуют существенные пробелы, например, не учитывается отраслевая специфика, сезонность работ. В таб. 1 представлены сильные и слабые стороны наиболее распространенных методов оценки производительности труда, применяемые российскими предприятиями в рамках оценки эффективности работы кадров.

Таблица 1

Методы оценки производительности труда на базе отечественных организаций

Метод оценки производительности труда	Отличительные особенности	Сильные стороны	Слабые стороны
Через ключевые показатели эффективности (системы KPI), например минимизации времени протекания процессов, незавершенного производства, выработки [14].	Ориентация на бизнес-цели, посредством мониторинга прогресса по установленным метрикам и плановым значениям в разрезе краткосрочных задач.	Легкость стандартизации; четкость в определении продуктивности и результативности через отслеживание достижения задач; Проста контроля при помощи дашбордов и программного обеспечения, легко интегрируемого в существующие системы.	Не учитывается индивидуальный вклад сотрудника; риск игнорирования качественного аспекта выполненных работ.
Через динамику выручки и среднесписочной численности сотрудников (до 2024 г.) [1].	Учет поправки на дефлятор только относительно основной деятельности	Более высокая релевантность для сервисных и нематериальных	Не учитываются доходы от второстепенных видов деятельности, качество

Метод оценки производительности труда	Отличительные особенности	Сильные стороны	Слабые стороны
	предприятия.	отраслей: подход учитывает монетарную ценность услуг или интеллектуального труда. Легкость в бенчмаркинге и межотраслевом сравнении: метод использует универсальный показатель – выручку, что упрощает сравнение компаний разных размеров или отраслей, особенно в динамике, для выявления лидеров рынка. Стимулирование фокуса на росте и инновациях: побуждает к стратегиям увеличения доходов через инновации или маркетинг, а не только к оптимизации затрат.	производимых товаров/услуг и внешние факторы; отсутствие учета отраслевых особенностей; не учитываются сотрудники, реализующие функции вне штатной численности, работающие по ГПХ или по совместительству. Возможность занижения среднесписочной численности и искусственного завышения показателя.
Через меру добавленной стоимости, приходящуюся на одного сотрудника предприятия (с августа 2025 г.).	Учет поправки на дефлятор только относительно основной деятельности предприятия. Учет прибыли от основной деятельности (за минусом прямых и косвенных издержек), фонда оплаты труда, амортизационных отчислений, страховых и налоговых отчислений.	Данный подход демонстрирует ряд стратегий оптимизации, в частности, удлинение производственной цепочки при сохранении неизменного уровня выпуска продукции.	Не предусматривает переменные, связанные с общими и коммерческими расходами. Искажение информации за счет завышения амортизации. Возможность занижения среднесписочной численности и искусственного завышения показателя.
Через соотношение выпуска продукции в натуральном выражении к среднесписочной численности [7].	Выпуск продукции измеряется в физических единицах (тонны, метры, литры), а не в стоимостном выражении. Производительность выражается как объем продукции, приходящийся на одного сотрудника за определенный период (день, месяц, год). Метод наиболее эффективен для предприятий с монопродукцией или ограниченным ассортиментом, где продукция легко измеряется в единых натуральных единицах. Является абсолютным показателем, не учитывающим	Требует минимальных данных – только объем выпуска и данные о численности персонала. Показатель легко интерпретируется, что упрощает коммуникацию результатов менеджерам, работникам и аналитикам. Напрямую отражает эффективность труда в производстве. Помогает выявлять резервы роста производительности (например, через автоматизацию или оптимизацию штата). Может использоваться для установления норм выработки и стимулирования сотрудников. Идеален для отраслей с стандартизированной	Неприменимо на базе предприятий с широким спектром разнородных изделий. Метод игнорирует трансформации в цепочке формирования добавленной стоимости в рамках операционной деятельности организации, а также влияние от повышения качества или функциональных характеристик выпускаемых товаров. Возможность занижения среднесписочной численности и искусственного завышения показателя.

Метод оценки производительности труда	Отличительные особенности	Сильные стороны	Слабые стороны
	качество продукции, технологические изменения или внешние факторы (например, сырье). Фокус на количественном соотношении выпуска и труда.	продукцией (металлургия, добыча, пищевая промышленность), где натуральные показатели доминируют.	
Через качественные методы оценки (опросы, самооценка, интервью, экспертное мнение).	Направленность на улучшение корпоративной культуры и микроклимата компании.	Позволяют учитывать такие факторы, как мотивация, удовлетворенность сотрудников и т.д. Адаптивность к творческим и социальным видам деятельности; выявляют скрытые барьеры, мешающие развитию; самый дешевый и легкий в реализации подход к оценке, не требующий дополнительных финансовых вложений.	Субъективность оценки; отсутствие четкой структуры оценивания и методики; не позволяют зафиксировать изменения в динамике из-за отсутствия числовых показателей; необходимость в непредвзятых и квалифицированных кадрах с опытом работы; риск недостоверных данных.
Через многофакторную модель оценки [12].	Рассчитывается на базе отношения выручки или добавленной стоимости к индексу-дефлятором, учитывающим изменения цен и факторы производства.	Позволяет учитывать как внутренние, так и внешние факторы, финансовые, интеллектуальное и инновационные переменные в динамике.	Трудности с адаптацией под конкретные запросы предприятия относительно проблемных участков производственной цепочки и имеющейся материально-технической базы, а также сложности с текущим контролем факторов.

Исходя из представленных выше данных, следует вывод о том, что рассматриваемые методики используют унифицированный подход, но игнорирует специфику отраслей, что приводит к искажениям. Рассмотрим ключевые проблемы:

1. Отсутствует учет инфляции, вследствие чего производительность труда рассчитывается в номинальных рублях без вычета инфляции. В условиях высокой инфляции (например, 7-10 % в год, как в России в 2024-2025 гг.) рост цен на сырье, энергоносители или зарплаты может искусственно завысить добавленную стоимость, даже если реальная эффективность производства не изменилась.

2. Включение выручки от перепродажи покупных товаров в прибыль, что также завышает добавленную стоимость в торговых, логистических или смешанных отраслях, так как перепродажа не отражает труда сотрудников, а лишь маржу. В производственных отраслях (машиностроение, пищевая промышленность) формула адекватна, но для сервиса или торговли она приводит к искажениям – компания может увеличить производительность труда, увеличив объемы перепродажи без роста эффективности. Это не отражает истинного

положения на производстве, где фокус на создании добавленной стоимости, а не на торговле.

3. В рамках формирования добавленной стоимости происходит акцент на финансовые метрики, но игнорируются физические показатели, например, добавленная стоимость суммирует прибыль, зарплаты, взносы, налоги и амортизацию, но не учитывает физические объемы производства (тонны, единицы продукции). Вследствие чего получается искажение по отраслям:

- в капиталоемких сферах (нефтегаз, энергетика) высокая амортизация завышает добавленную стоимость, даже если оборудование простаивает. Прирост производительности труда может быть за счет ускоренной амортизации, а не реального роста;

- в трудоемких областях (IT, услуги, текстиль) доминируют затраты на оплату труда и страховые взносы, но рост зарплат (без роста вывода) завышает производительность труда. В кризисы (увольнения) среднесписочная численность падает, искусственно повышая производительность труда;

- в сельском хозяйстве прибыль рассчитывается как разница между доходами и расходами, однако сезонность (урожайность) искажает годовые данные. Климатические условия могут в отчетные периоды могут симитировать прирост без улучшения качества процессов.

4. Формула не отличает органический рост от внешних факторов (например, налоговые льготы), что маскирует неэффективность на производстве, что приводит к неполному учету рабочего времени и типов занятости, например, руководство может сократить штат, но увеличить нагрузку, показав рост без реальной оптимизации.

5. Также прослеживается зависимость от даты присоединения предприятий к национальному проекту. Так, в циклических отраслях (строительство) компании выбирают «удачный» момент присоединения (после спада), чтобы базовый показатель производительности был низким, а прирост – легким. Это искажает долгосрочную картину.

6. Добавленная стоимость рассчитывается по РФ или регионам без учета ОКВЭД, хотя отрасли различаются (например, IT растет быстрее добычи). Таким образом, национальный показатель маскирует провалы в слабых отраслях за счет сильных, не отражая реальных результатов в конкретных секторах.

Следует также учесть, что данные берутся из налоговых деклараций (ФНС), снижая прямую фальсификацию, но формулы оставляют лазейки для манипуляций через учетные практики. Компании могут «оптимизировать» отчетность, чтобы достичь 5% прироста и получить преференции (субсидии, льготы в проекте). Отсюда следует следующее искажение.

7. При расчете прибыли расходы делятся на прямые, связанные с производством, и косвенные. Компания может перекладывать расходы в косвенные, чтобы занизить их в себестоимости и завысить добавленную стоимость.

8. Искусственное занижение среднесписочной численности через договоры гражданско-правового характера (далее – ГПХ), при которых компания может перевести сотрудников на ГПХ (без социальных взносов),

занизив штатное расписание и завысив производительность труда [4]. Так, В услугах или IT – массовый перевод на самозанятых снижает среднесписочную численность на 10–20 %, закрывая 5 % без реальных улучшений.

В этой связи автором была составлена табл. 2, в которой нашли свое отражение наиболее часто встречающиеся ошибки руководства при совершенствовании кадров.

Таблица 2

Ошибки при оптимизации кадрового состава предприятия в рамках реализации концепции бережливого управления

Управленческое решение по оптимизации	Ключевые ошибки	Последствия
Оценка выполнения показателя «доля предприятий, достигших ежегодного 5 %-ного прироста производительности труда на предприятиях – участниках, внедряющих мероприятия по повышению производительности труда под федеральным и региональным управлением» по методике Приказа Министерства экономического развития России без учета отраслевых особенностей [11].	В предлагаемой формуле расчета имеются зафиксированы следующие недочеты: отсутствие учета инфляции; включение выручки от перепродажи покупных товаров в прибыль; игнорирование физических метрик; завышение амортизации для увеличения добавленной стоимости; не учитывается сезонность работ и отраслевые особенности предприятий; манипулирование штатной численностью; зависимость от даты присоединения к национальному проекту; возможность манипуляций с переклассификацией расходов (постоянных и переменных издержек).	Завышение реального положения дел на производстве. Увеличение недоверия со стороны потребителей, подрядчиков и поставщиков. Уменьшение маржинальности.
Балансировка загрузки сотрудников посредством перераспределения операций без изменения условий KPI [15].	Ведет к расширению должностных обязанностей сотрудника и увеличению ответственности в рамках многозадачности при неизменном уровне профессиональной подготовки или краткосрочном повышении квалификации без опыта реализации установленных целей. Способствует увеличению сопротивления изменениям со стороны сотрудников, так как система мотивации не подразумевает расширение привилегий социального пакета и иных мер поддержки.	Негативно сказывается на качестве работ при параллельном снижении временных затрат. Формализация реализации мер по улучшениям. Увеличение коэффициента текучести кадров. Ухудшение микроклимата внутри коллектива
Трудоустройство кадров через ГПХ, минуя заключение трудового договора [13].	Искусственное регулирование штатной численности компаний и перераспределение постоянных издержек в переменные, что ведет к минимизации налоговой нагрузки, затрат на страховые выплаты и ДМС.	Экономия средств со стороны бизнеса. Риск увеличения налоговой нагрузки. Увеличение количества полученных штрафов в связи с ошибками в отчетности и раскрытии результатов. Риск переквалификации гражданско-правовых отношений в трудовые. Риски для формирования пенсионных прав и социальной защищенности кадрового резерва.

Проанализировав данные табл. 2, следует отметить такие распространенные управленческие ошибки, которые в краткосрочной перспективе могут положительно отразиться на повышении производительности труда, но в долгосрочном плане возрастает риск

нарушения законодательных предписаний, что может привести к судебным разбирательствам, штрафам и подрыву деловой репутации. Так, например, как сообщают «Известия», ссылаясь на данные Росстата, за последний календарный год количество договоров ГПХ увеличилось почти на 50 %, а по сравнению с 2023 г. прирост составил 107 % [5]. Динамика рассматриваемого явления представлена на рис. 3.

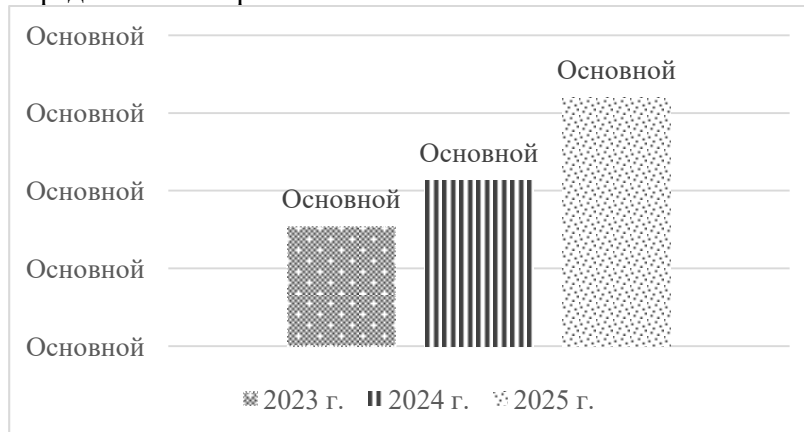


Рис. 3. Динамика трудоустройства сотрудников посредством заключения договора гражданско-правового характера за 2023–2025 гг., чел.

Представленные выше данные связаны с тем, что компании пытаются экономить на выплатах и взносах, необходимых при заключении трудового договора, вследствие чего сотрудники предприятий не получают гарантированного социального пакета и отчислений, что ставит кадры в уязвимое положение при выходе на пенсию или в сложных жизненных ситуациях. При этом сами предприятия также рискуют, так как при превышении определенного процента сотрудников, которые устроены по ГПХ, организации могут выписать штраф и потребовать выплатить все взносы в фонды. Отсюда следует: чтобы предприятие было финансово стабильным, а уровень доверия и мотивации сотрудников не уменьшался, необходимо оптимизировать производство не за счет кадров, а за счет устранения потерь в самих бизнес-процессах и системе [6]. Так, важно своевременно решать вопросы относительно загруженности сотрудников посредством применения инструмента балансировки операций. Многие компании совершают распространенную на сегодняшний день ошибку – обновляют должностные инструкции, но без изменения условий КРІ, из-за чего общий уровень сопротивления изменениям также растет.

Однако есть и положительный опыт балансировки загруженности, который популяризирует МП «Водоканал» г. Ханты-Мансийск, участвующий в федеральном проекте «Производительность труда». В бизнес-процессе «Обслуживание главной канализационно-насосной станции» бригада часто простаивала. Используя инструмент хронометража, была проведена балансировка слесарей, которые прошли повышение квалификации, что позволило выполнять работникам ряд параллельных задач, что также отразилось и на уровне заработной платы, при этом

повысилась общая производительность предприятия. На рис. 4 представлена описанная выше ситуация с визуализацией.

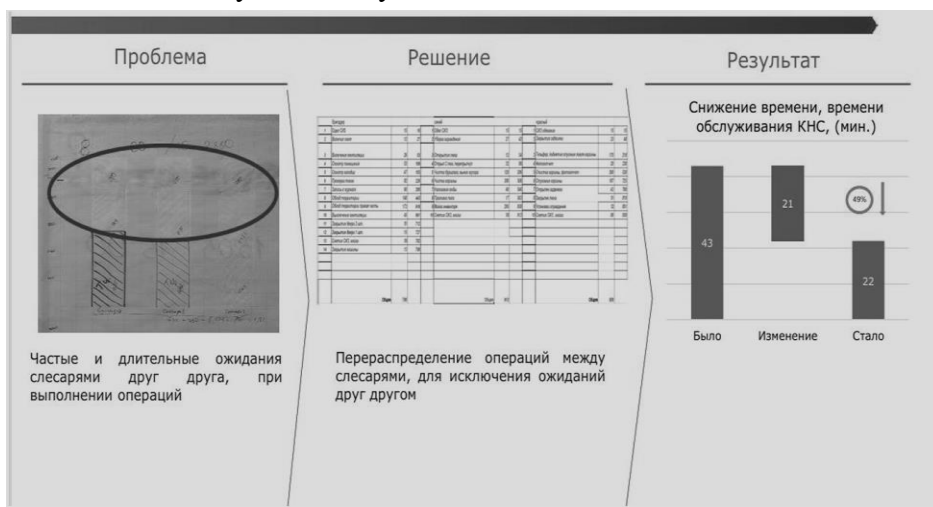


Рис. 4. Опыт применения инструмента балансировка для оптимизации кадров на базе муниципального предприятия «Водоканал» г. Ханты-Мансийска

Для того, чтобы минимизировать ошибки при оптимизации кадров, необходимо на первых этапах проводить оценку вовлеченности сотрудников, чтобы выстроить грамотную систему мотивации. С этой целью было проведено интервьюирование руководящего состава энергетической компании АО «ЮТЭК-Региональные сети» г. Ханты-Мансийска, то есть непосредственных держателей бизнес-процессов. Всего в опросе приняли участие 37 сотрудников структурных подразделений. В табл. 3 представлены итоги опроса.

Таблица 3

Результаты анонимного опроса сотрудников АО «ЮТЭК-РС»

Вопросы	Ответы		
	положительно	нейтрально	отрицательно
Как бы вы отнеслись к внедрению бережливых технологий в вашей деятельности?	100 %	0 %	0 %
Вы удовлетворены условиями труда, в которых вы работаете в данный момент	Да	Нет	
	75 %	25 %	
Считаете ли вы, что в вашей работе присутствуют лишние процессы?	Да	Нет	
	100 %	0 %	
Имеется ли у вас возможность вносить предложения по улучшению труда?	Да	Нет	
	93,8 %	6,3 %	
Есть ли у вас идеи по улучшению или оптимизации трудовых процессов?	Да	Нет	
	100 %	0 %	
Имеете ли вы понимание, что из себя представляет бережливое производство?	Да	Нет	слышу впервые
	62,5 %	25 %	12,5 %

Исходя из результатов опроса, сотрудники структурных подразделений Общества положительно относятся к внедрению

инструментов бережливого производства, готовы вносить предложения по улучшениям и положительно относятся к оптимизации бизнес-процессов. На основании опроса и по устному согласованию с генеральным директором было проведено анонимное собеседование по системе ADKAR с руководителями структурных подразделений и сотрудниками.

Система ADKAR включает в себя 5 блоков по 4 последовательных вопроса в каждом и позволяет определить уровень сопротивления и готовности сотрудников к внедрению изменений, в данном случае инструментов оптимизации бизнес-процессов. Такое интервью обязательно на стадии внедрения, чтобы оценить все риски и наметить программу внедрения [8]. Ответ на каждый вопрос был проанализирован командой экспертов, вместе с сотрудниками оценен по шкале от 1 до 5.

Полученные данные были визуализированы для наилучшего представления о готовности Общества к внедрению изменений по методике бережливого производства, где 1 – непонимание, нежелание, незнание, неспособность, отсутствие мотивации, а 5 – это, наоборот, наивысший балл, итоги представлены на рис. 5.

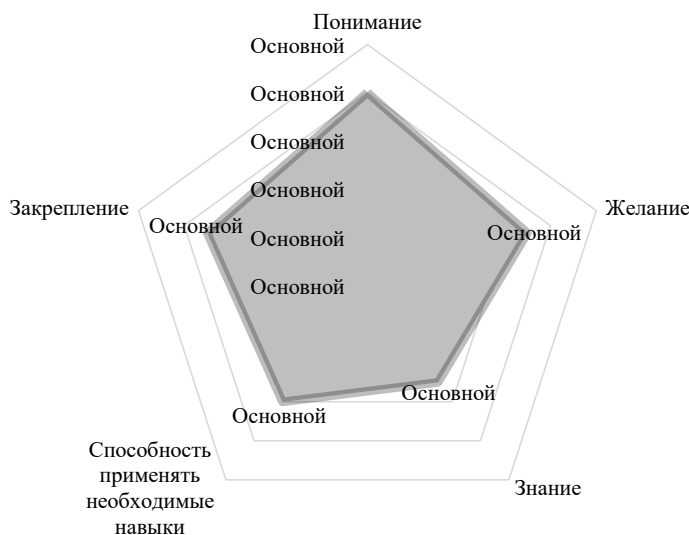


Рис. 5. Диаграмма уровня готовности сотрудников АО «ЮТЭК-РС» к трансформации в рамках бережливого управления

Исходя из полученных данных, следуют вывод:

1. Показатель «Понимание» был оценен в 4 балла: работники имеют четкое представление о необходимости оптимизационных мероприятий, понимают перспективы от внедрения изменений.
2. Сотрудники компании видят ценность в проведении оптимизации, часть сотрудников – 36 % – осознает, как изменения коснутся их функциональных прав и обязанностей, к чему приведёт введение лин-технологий, однако не все осознают ценность потенциальной эффективности.

3. На данном этапе компания владеет базовыми знаниями в сфере бережливого производства, лишь половина сотрудников прошла обучение и знает, как будут протекать улучшенные процессы, поэтому данный показатель был оценен в 2,5 балла.

4. Предприятие обладает необходимой ресурсной базой для успешного внедрения инструментов бережливого производства и контроля полученных результатов, однако сотрудникам необходимо повысить профессиональные и гибкие компетенции для эффективного внедрения изменений, поэтому данный показатель был оценен в 3 балла.

5. Показатель «Закрепление» был оценен в 3,5 балла, так как:

- следование концепции бережливого производства встроено в стратегию и политику Общества;
- нет продуманного KPI для вознаграждения сотрудников, преуспевших в реализации изменений;
- не спланирована система контроля соблюдения улучшенных процессов.

Для наиболее эффективного внедрения бережливого производства на предприятии, минимизации сопротивления, необходимо проводить обучение сотрудников. Так, было зафиксировано, что в 2022 году прошли повышение квалификации два потока сотрудников АО «ЮТЭК-РС» в рамках программы «Бережливое производство: практика внедрения инструментов и развития производственной системы» на базе лин-лаборатории ЮГУ. На 2026 г. запланировано 4 потока обучения.

В ходе проведенного анализа роли человеческого капитала в системе бережливого управления было выявлено, что человеческий фактор выступает ключевым элементом, определяющим эффективность процессов оптимизации и устранения потерь. Несовершенство существующих методик оценки производительности труда, таких как традиционные подходы на основе физического объема производства или добавленной стоимости, проявляется в их ограниченной способности учитывать качественные аспекты труда, такие как креативность, мотивация и адаптивность сотрудников. Аналогично, механизмы оптимизации кадров часто страдают от фрагментарности, игнорируя интеграцию с принципами лин-технологий, что приводит к недооценке вклада человеческого капитала в создание ценности. Так, необходимо ввести инфляционную корректировку, отраслевые коэффициенты (по ОКВЭД), физические метрики и аудит текучести кадров. Для предотвращения фальсификаций результатов рекомендуется усилить кросс-проверки ФНС с Росстатом и обязательный аудит для участников, что позволит повысить объективность полученных результатов.

Ключевые выводы исследования подчеркивают необходимость перехода к комплексным методам оценки, включая динамический анализ соотношения выручки к среднесписочной численности сотрудников, который, несмотря на свои сильные стороны (простота, сравнимость и фокус на финансовых результатах), требует дополнения качественными индикаторами для минимизации искажений

Практические рекомендации включают внедрение гибридных моделей оценки производительности, интегрирующих количественные

метрики с инструментами, такими как КРІ на основе инструментов бережливого производства (например, Кайзен и 5С), а также разработку механизмов оптимизации кадров, ориентированных на удержание талантов и снижение текучести.

Перспективы дальнейших исследований предполагают эмпирическое тестирование предложенных моделей в реальных бизнес-средах, а также изучение влияния цифровизации на оценку человеческого капитала в рамках реализации концепции бережливого управления. В итоге, эффективная оптимизация человеческого капитала не только минимизирует недостатки методик, но и способствует устойчивому развитию организаций в условиях динамичной экономической среды.

Список литературы

1. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 28.12.2018 № 748 «Об утверждении Методики расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации и Методики расчета отдельных показателей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_315668/ (https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_315668/?referrer=grok.com) (дата обращения: 10.01.2026).
2. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 18.08.2025 № 529 «Об утверждении методики расчета показателя «Доля предприятий, достигших ежегодного 5 %-ного прироста производительности труда на предприятиях – участниках, внедряющих мероприятия по повышению производительности труда под федеральным и региональным управлением». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_512584/ (https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_512584/?referrer=grok.com) (дата обращения: 10.01.2026).
3. Аладко О.И. Трансформация парадигмы управления организацией в рамках применения бережливого подхода / О.И. Аладко, Е.С. Хайдукова. – Текст : непосредственный // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 7. – С. 1569–1584. – DOI 10.18334/lim.12.7.123392.
4. Блохина А.М. Учет оплаты труда по договору ГПХ и его влияние на экономическую безопасность организации. – Текст : непосредственный // Стратегии обеспечения экономической безопасности российских регионов : материалы V Всероссийской (национальной) конференции, Волгоград, 28 апреля 2023 года. – Волгоград : Волгоградский государственный университет, 2023. – С. 27–31.
5. Гаджиева М. Договор дешевле денег: компании рекордно увеличили наем внештатников. – Текст : электронный // Известия : [сайт]. – URL: <https://iz.ru/1982834/milana-gadzhieva/dogovor-deshevle-deneg-kompanii-rekordno-uvlechili-najm-vneshtatnikov> (<https://iz.ru/1982834/milana-gadzhieva/dogovor-deshevle-deneg-kompanii-rekordno-uvlechili-najm-vneshtatnikov?referrer=grok.com>) (дата обращения: 22.11.2025).
6. Долженко Р.А. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке / Р.А. Долженко, Д.С. Малышев. – Текст : непосредственный // Экономика труда. – 2021. – Т. 8, № 12. – С. 1577–1590. – DOI 10.18334/et.8.12.113989.
7. Лымарь В.В. Совершенствование методов расчета производительности труда. Текст : непосредственный // Экономический анализ: теория и практика. – 2020. –

- Т. 19, № 5(500). – С. 920–934. – DOI 10.24891/ea.19.5.920.
8. Марон И.Ю. Развитие человеческого капитала российских предприятий на основе применения современных методик обучения их работников / И.Ю. Марон, А.А. Разумов. – Текст : непосредственный // Социально-трудовые исследования. – 2025. – № 1(58). – С. 149–160. – DOI 10.34022/2658-3712-2025-58-1-149-160.
 9. Меньшикова М.А. Классификация бизнес-процессов организации / М.А. Меньшикова, Е.А. Заикина. – Текст : непосредственный // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Курск, 27 апреля 2023 года / под ред. С.А. Гальченко. – Курск : Курский государственный университет, 2023. – С. 254–258.
 10. Мирзаева, К. Р. Экономическая оценка влияния выгорания сотрудников на производительность труда: модель прогнозирования текучести кадров / К.Р. Мирзаева, С.О. Казаков. – Текст : непосредственный // Экономика строительства. – 2025. – № 7. – С. 210–212.
 11. Мироненко В.В. Анализ факторов развития системы управления человеческими ресурсами / В.В. Мироненко, Т.М. Рогулenco. – Текст : непосредственный // Учет. Анализ. Аудит. – 2025. – Т. 12, № 4. – С. 59–72. – DOI 10.26794/2408-9303-2025-12-4-59-72.
 12. Репина Ю.В. Методы расчета и оценка производительности труда на предприятии / Ю.В. Репина, С.Ф. Чижев. – Текст : непосредственный // Экономика. Общество. Человек : материалы национальной научно-практической конференции с международным участием, Белгород, 26–27 июня 2020 года. Том 1. Выпуск XXXIX. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2020. – С. 103–107.
 13. Риск переклассификации ГПХ в срочный трудовой договор. – Текст : непосредственный // Вопросы трудового права. – 2023. – № 8. – С. 462–467. – DOI 10.33920/pol-2-2308-02.
 14. Скворцова Н.А. КРІ – маркетинговый инструмент оценки производительности труда сотрудников / Н.А. Скворцова, И.Ю. Буланникова. – Текст : непосредственный // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2021. – № 1(37). – С. 9–14.
 15. Тарадынко Д.И. Балансировка загрузки как элемент механизма планирования численности персонала металлургического предприятия. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы авиации и космонавтики : Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики. В 3-х томах, Красноярск, 13–17 апреля 2020 года / под общ. ред. Ю. Ю. Логинова. Том 3. – Красноярск : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева», 2020. – С. 369–372.
 16. Хайдукова Е.С. Стратегическое целеполагание развития бережливого управления в Российской Федерации / Е. С. Хайдукова, К. С. Измоденова, А. Н. Ибракова. – Текст : непосредственный // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 1(69). – С. 60–69. – DOI 10.26456/2219-1453/2025.1.060-069.
 17. Чекунов А.Х. Классификация типов, принципов и видов бизнес-процессов конкурентоспособного предприятия. – Текст : непосредственный // Конкуренция и монополия : Сборник материалов VII Всероссийской научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов, научно-педагогических работников и специалистов в области антимонопольного регулирования,

Кемерово, 24–25 октября 2024 года. – Кемерово : Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева, 2024. – С. 292–296.

18. Baranda Cardoso, Bruno. ADKAR / Bruno Baranda Cardoso, Sandra Alves. – Текст : непосредственный // *Gestão de Mudanças Organizacionais*. – 2025. – С. 119–127.

Об авторе:

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

The role of human capital in lean management systems: imperfections of labor productivity assessment methods and personnel optimization mechanisms

K.S. Izmodenova

FGBOU VO “Yugra State University”, Khanty-Mansiysk

In the context of new legislative and tax restrictions, companies attempting to implement lean management principles are increasingly beginning optimization not with the elimination of waste in business processes, but with cost-cutting on personnel. This approach fundamentally contradicts the core paradigm of Lean philosophy, according to which the most valuable resource of any organization is its people. The purpose of the article is to analyze the role of human capital in lean management through the application of the ADKAR model, as well as to identify the shortcomings of existing labor productivity evaluation methodologies, followed by the proposal of recommendations aimed at minimizing these gaps. This research direction remains highly relevant in the framework of implementing the national project «Effective and Competitive Economy», which has been extended until 2030. The main research methods include analysis, comparison, synthesis, and in-depth interviewing conducted as part of empirical studies of the real practices of Russian companies.

Keywords: *human capital, labor productivity, lean management, optimization, ADKAR.*

About the author:

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

Статья поступила в редакцию 16.01.2026 г.

Статья подписана в печать 15.03.2026 г.