

УДК 331.103.6

DOI: 10.26456/2219-1453/2026.3.084-093

Бережливое управление в социальной сфере (на примере высших учебных заведений)

А.Н. Ибракова

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

Статья посвящена исследованию возможностей применения принципов бережливого управления в социальной сфере на примере высших учебных заведений. Цель исследования заключается в анализе теоретических основ, инструментов и государственной политики внедрения бережливого управления в ВУЗах, а также выявление ключевых направлений оптимизации процессов повышения эффективности и качества образовательных услуг. Методология исследования включает анализ литературы, нормативных документов и кейсов внедрения в российских вузах. В результате исследования выявлены приоритетные области применения «лин», а также роль федеральных проектов и «коробочных» решений. Показано, что бережливое управление обладает значительным потенциалом для ВУЗов, однако требует адаптации к специфике образования и преодоления сопротивления изменениям.

Ключевые слова: бережливое управление, социальная сфера, инструменты, коробочные решения, процессы.

Бережливое управление, изначально разработанное в производственной сфере, в последние десятилетия активно адаптируется к непроизводственным отраслям, включая здравоохранение, государственное управление и образование. В условиях ограниченности ресурсов и роста конкуренции высшие учебные заведения сталкиваются с необходимостью оптимизации своих процессов. Внедрение бережливого управления в ВУЗах направлено на устранение потерь, повышение качества образовательных услуг и удовлетворенности студентов и сотрудников. Бережливое управление в социальной сфере подразумевает применение принципов Lean для оптимизации процессов предоставления социальных услуг. Это может включать в себя совершенствование работы учреждений образования, социальной защиты, здравоохранения и других областей, направленных на улучшение качества жизни граждан. Научная новизна исследования заключается в систематизации опыта ассоциации бережливых вузов и федеральных инициатив 2024-2025 гг., анализ приоритетных направлений адаптации лин в вузах с учетом специфики образовательных процессов.

Методы исследования

Исследование основано на качественном подходе, включающем анализ кейсов внедрения бережливого управления в ВУЗах России. Данные собраны из открытых источников, включая отчеты университетов, научные

статьи и публикации за период 2020-2025 гг. Применялись методы сравнительного анализа и систематизации для выявления общих закономерностей и различий в подходах. Также проведен обзор литературы для установления теоретической базы исследования.

Основная часть

Многие авторы интерпретируют понятие «бережливое управление» по-разному. В табл. 1 отражены представленные в экономической литературе трактовки этого понятия.

Таблица 1

Интерпретации понятия «бережливое управление»

Авторы	Понятие
Кузнецова Н.А.	Инновационный метод, основанный на эффективном управлении, который оптимизирует управленческие и производственные процессы, снижает затраты и повышает качество продукции или услуг [7]
Сурнина Н.С., Тимофеев С.В., Плетнева Т. В.	Концепция бережливого управления заключается в снижении затрат и экономии ресурсов для достижения лучших результатов [12]
Хатмуллина Н.А.	Система, использующая принципы бережливого производства для организации деятельности структуры управления [13]
Центр эффективности правительства	Постоянное улучшение работы государственных органов с использованием бережливых технологий, которые направлены на повышение эффективности путем выявления скрытых потерь и поиск методов их устранения для удовлетворения потребностей граждан [9].
У. Гаджиева, И.В. Бурмыкина, С.В. Сипаткин	Философия, подход к управлению, ориентированный на достижение максимальной производительности и качества продукции/услуг путем устранения потерь и снижения издержек [4].

Автор, в свою очередь, интерпретирует понятие «бережливое управление» следующим образом: это методология, основанная на принципах бережливого производства, направленная на создание для клиентов максимальной ценности с минимальными затратами. Бережливое управление в социальной сфере – это концепция управления организацией, основанная на стремлении руководства к минимизации возможных потерь.

29 февраля 2024 г. из послания Президента Федеральному Собранию известно, что к 2030 г. не менее 40 % средних и крупных предприятий базовых и сырьевых отраслей экономики, все учреждения социальной сферы должны быть охвачены проектами по повышению производительности труда, что актуализирует тему научного исследования применения принципов бережливого управления в социальной сфере, в том числе в высших учебных заведениях.

К социальной сфере относят следующие отрасли: образование, здравоохранение, спорт, культура, жилищное хозяйство и др. Остановимся на одной из важнейших составляющих социальной сферы, а именно образовании. По итогам стратегической сессии, посвященной созданию эффективной экономики, Минэкономразвитию было поручено совместно с другими министерствами и Федеральным центром компетенций в области производительности труда обеспечить реализацию дополнительных системных и отраслевых мероприятий по повышению производительности труда. Они также должны разработать систему, которая позволит применять принципы бережливого производства в социальных организациях, включая образовательные учреждения.

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

1. Проблемы, связанные с внутренней составляющей ВУЗа: низкая эффективность деятельности административного аппарата и отсутствие прозрачности со стороны руководства в принимаемых решениях, частая реструктуризация ВУЗов.

2. Проблемы, вызванные внешними условиями: необходимость адаптации к меняющейся инфраструктуре российской экономики, быстрое изменение нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность ВУЗа, а также вопросы качества современного образования.

3. Управленческие проблемы: нехватка высококвалифицированных педагогических кадров, проблемы с последующим профессиональным трудоустройством выпускников, отсутствие системы операционного управления, постепенное сокращение финансирования [14].

В таких условиях традиционные модели управления часто оказываются неэффективными. Бережливое управление, которое фокусируется на минимизации потерь и максимизации ценности, может стать стратегическим инструментом для повышения эффективности работы ВУЗов.

Для внедрения бережливого управления в социальную сферу используют следующие инструменты:

1. Карта потока создания ценности (КПСЦ) – инструмент, позволяющий наиболее наглядно увидеть потери в процессах организаций. Как отмечают С.С. Букарева, К.К. Исаева и К.С. Измоденова, КПСЦ позволяет визуализировать сложный процесс в виде множества поочередных этапов, обозначить ответственных и найти проблемные места в общем процессе [3].

2. Стандартная операционная процедура – набор пошаговых инструкций, позволяющих однотипно выполнять последовательность каких-либо действий.

3. 5С – система организации рабочего места для повышения качества, безопасности труда [6].

На федеральном уровне развитие бережливого управления играет огромную роль. Рассмотрим подробнее Национальный проект "Эффективная и конкурентная экономика" [1]. В нем выделены следующие федеральные проекты:

1. Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы.

2. Повышение инвестиционной активности.

3. Производительность труда.
4. Развитие финансового рынка.
5. Низкоуглеродное развитие.
6. Развитие конкуренции.
7. Технологии

Остановимся на Федеральном проекте "Производительность труда", так как бережливое управление способствует повышению производительности труда за счет оптимизации процессов, устранения потерь и вовлечения сотрудников в постоянное улучшение.

Согласно Федеральному проекту "Производительность труда", доля государственных и муниципальных организаций социальной сферы, вовлеченных в реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда, к 2030 г. должна составить 100 % [2]. Общественно значимые результаты (ОЗР) по проекту должны быть следующие:

- ОЗР 4 «Обеспечить повышение производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики за счет реинжиниринга бизнес-процессов на основе «бережливого производства»;
- ОЗР 5 «Внедрить инструменты по повышению производительности труда во всех государственных и муниципальных организациях социальной сферы».

Показатели указа – вовлечение не менее чем 40 % средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики, 100 % организаций социальной сферы в реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда.

Таблица 2

Мероприятия, направленные на популяризацию бережливого производства до 2030 г.

Мероприятие	Факт 2023 г.	План на 2030 г.	Федеральный бюджет 2025-2030 гг. (млрд руб.)
Разработка и адаптация лучших практик (коробочных решений) для применения инструментов «бережливого производства» в организациях социальной сферы (количество коробочных решений)	-	350 ед.	3,5
Внедрение лучших практик (коробочных решений) в пилотных организациях с помощью созданного отраслевого центра компетенций (количество организаций)	-	5 000 ед.	7,5
Организация массового внедрения лучших практик (коробочных решений) в организациях, в том числе через нормативное правовое регулирование (доля вовлеченных организаций)	-	100,0 %	11,9
Проведение замеров удовлетворенности получателей услуг в организациях социальной сферы (количество исследований)	-	6 ед.	0,6

Согласно табл. 2, можно сделать следующие выводы.

1. Разработка и адаптация лучших практик: в планах на 2030 год предусмотрена задача разработать 350 эффективных "коробочных решений" по применению инструментов бережливого производства в организациях социальной сферы. На это предусмотрено 3,5 млрд рублей из федерального бюджета, т.е., это означает, что данная инициатива значима для улучшения процессов в социальной сфере.

2. Внедрение лучших практик: к 2030 г. ожидается внедрение "коробочных решений" в 5000 пилотных организациях с бюджетным финансированием в 7,5 млрд рублей. Данное обстоятельство подчеркивает необходимость практического применения и активную реализацию разработанных практик.

3. К 2030 г. также запланировано массовое внедрение практик с целью охватить 100 % организаций социальной сферы. На это мероприятие выделено 11,9 млрд руб., что указывает на серьезные усилия по нормативному и правовому регулированию для достижения полной вовлеченности.

4. Одним из мероприятий являются замеры удовлетворенности получателей услуг в социальных организациях. К 2030 г. запланировано провести 6 исследований на общую сумму 0,5 млрд руб., что связано с необходимостью понимания эффективности внедренных практик и качества предоставляемых услуг.

Таким образом, планы на 2030 год предполагают комплексный подход к внедрению бережливого производства в социальной сфере, что требует значительных финансовых вложений и активного участия организаций в этих процессах.

Таблица 3

«Пакеты» реализации мероприятий проекта

Мероприятие	Расходы ФБ, млрд руб.	Влияние на охват организаций, %
Формирование отраслевых центров компетенций (ОЦК) в социальной сфере и тиражирование лучших практик «коробочных решений»	7,5	61,5
Реализация проектов по повышению цифровой зрелости, сопровождение и развитие функционала платформы «Эффективность.рф» (расширение охвата)	4,6	2,2
Разработка и адаптация лучших практик «коробочных решений» по инструментам «бережливого производства» в организациях социальной сферы	3,5	1,7
Обучение работников в целях повышения производительности труда (расширение охвата)	0,9	0,8

Исходя из табл. 3, можно заметить, что мероприятие "Формирование ОЦК в социальной сфере и тиражирование лучших практик "коробочных решений"" является наиболее значительным мероприятием по расходам и влиянию на организации, а именно 7,5 млрд руб и 61,5 % по охвату организаций, что указывает на высокую предполагаемую эффективность и значимость данного проекта. Мероприятие "Реализация проектов по

повышению цифровой зрелости" требует 4,6 млрд руб. и при этом имеет низкое влияние на охват организаций – всего 2,2 %, что указывает на необходимость пересмотра подхода к реализации данных проектов для повышения их эффективности. Мероприятие "Разработка и адаптация лучших практик «коробочных решений» по инструментам «бережливого производства»" потребует 3,5 млрд руб. при 1,7 % охвата. Это свидетельствует о том, что проект важен и его влияние на широкий круг организаций остается ограниченным. Обучение работников хотя и требует лишь 0,9 млрд руб., но также имеет минимальный охват в 0,8 %, следовательно, необходима оценка потребностей в обучении, чтобы сделать его более эффективным и влиятельным. Наиболее приоритетным направлением для инвестирования являются проекты, которые значительно влияют на охват организаций, что демонстрируется в первой строке табл. 2. В то же время, другие мероприятия с меньшими показателями требуют доработки или нового подхода для повышения их влияния.

Традиционные модели управления часто оказываются неэффективными. Бережливое управление, которое фокусируется на минимизации потерь и максимизации ценности может стать стратегическим инструментом для повышения эффективности работы ВУЗов. Ключевыми принципами бережливого управления являются:

1. Фокус на клиенте (т.е. удовлетворение потребностей студентов и других заинтересованных лиц).
2. Оптимизация процессов.
3. Непрерывное совершенствование
4. Стимулирование вовлеченности сотрудников.

На примере ассоциации бережливых ВУЗов, в которую вошли Кемеровский университет, Майкопский государственный технологический университет, Удмуртский государственные университет, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгородский государственный институт искусств и культуры, Кировский и Сибирский государственные медицинские университеты Минздрава РФ, Пятигорский медико-фармацевтический институт, Нижегородский инженерно-экономический университет, можно выделить следующие проекты, в которых бережливое управление оказывается особенно эффективным:

1. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Майкопский государственный технологический университет» (ФГБОУ ВО «МГТУ»).

Проект по оптимизации процесса формирования и выдачи архивных справок.

В результате внедрения инструментов бережливого управления достигнуты следующие результаты:

- сокращение времени протекания процесса с 27 часов до 1,5 часов;
- снижение трудозатрат административного персонала за счёт устранения потерь при подготовке справки – с 25 часов до 9 минут;
- уменьшение количества формируемых документов в бумажном виде с 3 до 1 и количества их «касаний» с 16 до 9 [11].

2. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кировский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России)

Проект «Новая модель подготовки, организации и проведения экзамена по допуску к осуществлению медицинской деятельности на должностях среднего медицинского персонала».

Основные достигнутые показатели:

- время подготовки мультипрофильного аккредитационно-симуляционный (МАС) центра к проведению экзамена сокращено до 3 дней (при целевом показателе 7 дней);
- доля студентов, допущенных к сестринской практике от числа подавших заявление, увеличилась с 70 % до 71 %;
- уровень удовлетворённости членов экзаменационной комиссии вырос с 90 % до 93 % [11].

3. В Белгородском государственном национальном исследовательском университете (НИУ БелГУ) реализовано 30 микропроектов, сэкономлено 1056 часов рабочего времени; созданы многофункциональные центры (МФЦ), где срок получения услуг сократился до 10 минут, а ежедневно обрабатывается 350–400 обращений [10].

Приведённые примеры демонстрируют реальный потенциал бережливого управления в оптимизации как административных, так и образовательных процессов в высших учебных заведениях, позволяя одновременно снижать временные и трудовые затраты, минимизировать бумажный документооборот и повышать удовлетворённость ключевых участников образовательного процесса.

В 2025 г. два университета были выбраны в качестве пилотных площадок для разработок «коробочных решений», а именно Ивановский государственный университет и Поволжский государственный технологический университет. В дальнейшем лучшие практики будут внедрены ещё в 5 университетах [4]. Эксперты ФЦК совместно с Министерством науки и высшего образования Российской Федерации выбрали два процесса для автоматизации:

1. Процесс документального сопровождения студентов в период обучения.
2. Процесс использования информации студентами и преподавателями для планирования учебной нагрузки и формирования учебного плана.

ВУЗам, внедряющим бережливое управление, необходимо учитывать особенности образовательного процесса. Автором выделены следующие аспекты адаптации:

1. Командный подход. Формирование структуры команды для вовлечения всех участников (студентов, преподавателей, управленческий персонал).
2. Обратная связь. Внедрение систем регулярного сбора и анализа отзывов студентов о качестве обучения.
3. Технологические решения. Использование онлайн-платформ для обучения и управления образовательным процессом, что повышает доступность и сокращает время, необходимое для организации занятий.

Полученные данные подтверждают, что бережливое управление может быть эффективным инструментом для ВУЗов. Однако его внедрение сталкивается с рядом вызовов. Во-первых, сопротивление персонала изменениям, обусловленное привычкой к традиционным методам работы. Во-вторых, сложность измерения "ценности" в образовании, где результаты проявляются в долгосрочной перспективе. В отличие от здравоохранения, где Lean уже стандартизирован, в ВУЗах требуется большая гибкость и индивидуальный подход [7]. Успех зависит от руководства, обучения сотрудников и интеграции цифровых технологий для мониторинга процессов.

Заключение

Бережливое управление обладает значительным потенциалом для повышения эффективности высших учебных заведений, позволяя устранять потери и улучшать качество образовательных услуг. Практические примеры демонстрируют конкретные выгоды, такие как сокращение времени на решение административных задач и повышение удовлетворенности студентов. Однако для успешной реализации необходимы культурные изменения, поддержка со стороны руководства и адаптация концепции к специфике социальной сферы. В дальнейшем рекомендуется проведение количественных исследований для оценки долгосрочного воздействия Lean на образовательные результаты.

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. Таким образом, бережливое управление представляет собой перспективный подход для повышения конкурентоспособности высших учебных заведений, а, следовательно, и качества образования в стране.

Список литературы

1. Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика» // Правительство России URL: <http://government.ru/rugovclassifier/921/about/> / (дата обращения: 02.04.2025).
2. Паспорт национального проекта «Производительность труда» "Национальный проект "Эффективная и конкурентная экономика" // Российская газета. 2024. № 16. от 25.06.2024.
3. Букарева С.А. Карта потока создания ценности как инструмент эффективного управления на примере компании энергетического комплекса АО «ЮРЭСК» / С.А. Букарева, К.К. Исаева, К.С. Измоденова // Бизнес-трансформация: управление улучшениями. – 2023. – № 1. – С. 12-18. – EDN KHZCPL.
4. Гаджиева У. Бережливое управление или lean-менеджмент: понятийный аппарат, основные принципы и инструменты / У. Гаджиева, И.В. Бурмыкина, С.В. Сипаткин // Проектное управление социально-экономическим развитием региона : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Липецк, 28 апреля 2021 года / Отв. редакторы А.В. Богомолова, Ю.Ф. Колесникова. – Липецк: Липецкий

- государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2021. – С. 24-26. – EDN RRVVKT.
5. Джантасова А.Д. LEAN-подход в здравоохранении // *Science Time*. – 2024. – №1 (120). С.34-37.
 6. Касьянов Н.О. Оценка трудностей и потенциала внедрения отдельных инструментов бережливого производства на примере электросетевых компаний Югры / Н.О. Касьянов, Д.Б. Подрезов, Аладко О.И. // *Бизнес-трансформация: управление улучшениями*. – 2024. – № 4(9). – С. 6-14. – EDN BLHOLA.
 7. 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.
 8. Основные инициативы Минобрнауки России, реализуемые в рамках национальных проектов // *Наука и инновации* URL: <https://mkgtu.ru/nauka-i-innovatsii/nauka-i-universitety/iniitsiativy-minobrnauki/vnedrenie-luchshikh-praktik/> (дата обращения: 01.04.2025).
 9. Основы бережливого управления // *Фабрика перемен* URL: <https://rutube.ru/video/e7a798035f8f35e50ee39ea0ffe280cc/?ysclid=m8sjfxdapu324472421> (дата обращения: 01.03.2024).
 10. СБОРНИК ЛУЧШИХ ПРАКТИК // Ассоциация бережливых вузов URL: https://assocbv.ru/upload/best_practics.pdf (дата обращения: 01.03.2025).
 11. СБОРНИК ЛУЧШИХ ПРАКТИК // Ассоциация бережливых вузов URL: https://assocbv.ru/upload/best_practics2025.pdf (дата обращения: 01.03.2025).
 12. Сурнина Н.С., Тимофеев С.В., Плетнева Т.В. Формирование культуры бережливого производства в организациях как фактор повышения производительности труда в регионе (на примере Чайковского филиала АО «Газпром бытовые системы») // *Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право»*. 2021. № 5. С. 827-833.
 13. Хатмуллина Н.А. Бережливое управление как залог успеха организации // *Молодой ученый*. – 2021. – № 4 (346). – С. 225-226. – EDN OAFOUM.
 14. Щербаков Ю.И. Проблемы вузов в сфере управления и пути их решения // *Мир науки, культуры, образования*. – 2025. – № 2. – С. 150-151.

Об авторе:

ИБРАКОВА Айзанат Наримановна – преподаватель Центра образовательного инжиниринга, ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», г. Ханты-Мансийск (628011, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Ханты-Мансийск, ул. Чехова, д. 16.), e-mail: a_ibrakova@ugrasu.ru, ORCID: 0009-0008-7702-9107, Spin-код: 9376-3025,

**Lean management in the social sphere
(using the example of higher education institutions)**

A.N. Ibrakova

Yugra State University, Khanty-Mansiysk

The article is devoted to the study of the possibilities of applying the principles of lean management in the social sphere, using the example of higher education institutions. The purpose of the study is to analyze the theoretical foundations, tools, and government policies for implementing lean management in universities, as well as to identify key areas for optimizing processes to improve the efficiency and quality of educational services. The research methodology includes an analysis of literature, regulatory documents, and implementation cases in Russian universities. The study identified priority areas for applying lean principles, as well as the role of federal projects and "out-of-the-box" solutions. It has been shown that lean management has significant potential for universities, but it requires adaptation to the specifics of education and overcoming resistance to change.

Keywords: *lean management, social sphere, tools, box solutions, processes.*

About the author:

IBRAKOVA Ajzanat Narimanovna – lecturer at the Educational Engineering Center, FGBOU VO “Yugra State University” (628011, Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra, Khanty-Mansiysk, ul. Chekhova, d. 16), Khanty-Mansiysk, e-mail: a_ibrakova@ugrasu.ru

Статья поступила в редакцию 15.12.2025

Статья подписана в печать 15.09.2026