



Столыпинский
вестник

Научная статья

Original article

УДК 338.31

**ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ВНЕДРЕНИЯ
БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ПРАКТИКУ РОССИЙСКИХ
ОРГАНИЗАЦИЙ**

STATE SUPPORT FEATURES FOR THE INTRODUCTION OF LEAN
PRODUCTION IN THE RUSSIAN ORGANIZATIONS PRACTICE

Ибраева Альмира Альбековна, студентка третьего курса специальности «Управление качеством», ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (620144 Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45), тел 8(343) 283-10-59, almira.ibraeva02@mail.ru

Худякова Татьяна Станиславовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления качеством и экспертизы товаров и услуг, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (620144 Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45), тел 8(343) 283-10-59, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7571-1999>, khudyakova_t@mail.ru

Almira A. Ibraeva, third-year student of the specialty «Quality management», Ural State University of Economics (62/45 8 Marta/Narodnoy voli st., Ekaterinburg, 620144 Russia), tel. 8(343) 283-10-59, almira.ibraeva02@mail.ru

Tatiana S. Khudyakova, candidate of economic sciences, associate professor of Quality Management and Expertise of Goods and Services Department, Ural State University of Economics (62/45 8 Marta/Narodnoy voli st., Ekaterinburg, 620144

Russia), tel. 8(343) 283-10-59, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7571-1999>,
khudyakova_t@mail.ru

Аннотация. В последнее время концепция бережливого производства активно осваивается российскими организациями. Однако процесс внедрения бережливого производства сопровождается определенными трудностями, препятствующими успешному осуществлению данного проекта. Иногда результаты не приносят ожидаемый эффект. В статье обозначены основные проблемы внедрения бережливого производства, выявленные в результате обобщения опыта некоторых российских организаций. Описаны некоторые результаты реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», направленного на применение инструментов бережливого производства в практике российских организаций. Авторы приходят к выводу, что внедрение бережливого производства приводит к повышению эффективности деятельности организаций.

Abstract. Recently, the concept of lean production has been actively mastered by Russian organizations. However, the process of lean production introducing is faced certain difficulties that prevent the successful implementation of this project. Sometimes the results do not bring the expected effect. The article summarizes the experience of some Russian organizations that have received state support in the development of lean production tools, identifies the main problems of implementing lean production in Russian organizations. Some results of the implementation of the national project «Labor Productivity and Employment Support» aimed at the application of lean production tools in the practice of Russian organizations are described. The authors come to the conclusion that introducing of lean production leads to an increase on the efficiency of organizations.

Ключевые слова: бережливое производство, государственная поддержка, национальный проект, производительность труда, конкурентоспособность, российские организации.

Keywords: lean production, state support, national project, labor productivity, competitiveness, Russian organizations.

Введение

Бережливое производство в современных условиях российской действительности становится эффективным инструментом повышения конкурентоспособности организаций, поскольку способствует выявлению и снижению непроизводительных затрат. Кроме того, направленность данной концепции на выявление всех создающих ценность операций позволяет ей по праву считаться одним из действенных способов обеспечения требуемого уровня качества продукции, услуг, процессов. Как следствие, внедрение бережливого производства служит основой для развития организаций, различных отраслей и экономики в целом.

В рейтинге Глобальной конкурентоспособности Россия занимает 45 место. При составлении данного рейтинга учитывались экономические показатели, инфраструктура, эффективность правительства, эффективность бизнеса. основополагающими критериями эффективности работы предприятий являются производительность труда и связанная с ней себестоимость производимой продукции. Российские предприятия в настоящее время в среднем отстают по уровню производительности труда от своих иностранных конкурентов в 2-3 раза по ряду причин [3].

В связи с этим, актуальной темой научных исследований становится изучение способов и проблем внедрения бережливого производства в российских организациях. Важно отметить, что государство заинтересовано в повышении экономической устойчивости организаций и росте благосостояния граждан, поэтому содействие государства в освоении организациями инструментария бережливого производства сложно переоценить.

Целью данного исследования является изучение государственной поддержки организаций, заинтересованных во внедрении бережливого производства, выявление основных проблем и результатов таких проектов. Исследование

проводилось методом анализа научной литературы и нормативно-правовых источников, размещенных в открытом доступе на сайте Министерства экономического развития Российской Федерации.

Результаты и обсуждение

Изучению причин, по которым организации отказываются от внедрения бережливого производства, посвящены исследования многих ученых. В научных работах подчеркивается, что приверженность высшего руководства и государственная поддержка являются наиболее важными факторами успешного устранения барьеров на пути освоения этого полезного инструмента. Кроме того, полноценное внедрение бережливого производства требует надлежащих технических знаний. Также исследователи отмечают очевидные ограничения ресурсов, с которыми сталкиваются малые и средние предприятия, включая отсутствие инфраструктуры, нехватку человеческих, финансовых ресурсов и времени [1,5,10].

Среди российских организаций первыми внедрившими бережливое производство стали крупные промышленные компании – ПАО «КамАЗ», «Группа ГАЗ» (ПАО «Газ»), МКПАО «ОК РУСАЛ», ООО «ЕВРАЗ», АО «МХК «ЕвроХим» и другие [2].

Проанализировав разных авторов, мы выявили причины неудачного завершения проектов по внедрению бережливого производства.

Первой и самой главной причиной появления трудностей при внедрении бережливого производства на российских предприятиях являются недостаточные знания в этой области. В ряде случаев работники предприятий знают только несколько инструментов бережливого производства, но не имеют практических навыков их применения. Исходя из этого, у сотрудников появляется неуверенность в новом мышлении и опасения изменить уже отработанный порядок действий.

В некоторых случаях сотрудники не хотят ничего менять в работе своей организации, так как испытывают страх перед изменениями. Для решения этой проблемы рекомендуются курсы повышения квалификации в области

бережливого производства, знакомство с успешной практикой на реальных примерах, изучение положительного влияния бережливого производства на показатели деятельности организаций [4].

Иногда руководители организаций не имеют точных целей и планов внедрения бережливого производства. Поэтому необходимо нанимать (обучать) высококвалифицированный персонал, что требует дополнительных финансовых затрат. Также известны случаи, когда проект внедрения бережливого производства предусматривает применение единичных инструментов и методов, в то время как он должен фокусироваться на целостной методологии, охватывающей всю деятельность организации.

В настоящее время в России действует Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», который был утвержден Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 сентября 2018 г. № 12). Этот национальный проект разработан для реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и направлен на увеличение показателей производительности труда на средних и крупных предприятиях [6].

Проект дает возможность увеличить производительность труда за счет инструментов бережливого производства, а также повысить квалификацию и вовлеченность персонала организаций.

Реализация проекта увеличила масштабы внедрения бережливого производства в России. Так, если до 2018 года бережливое производство внедрялось небольшим количеством организаций, в основном относящимся к крупному бизнесу, то к маю 2021 года внедрение бережливого производства охватило более 2,5 тысячи предприятий различных отраслей [11]. Около 70 тысяч человек обучено инструментам бережливого производства. Среди участников проекта такие предприятия как АО «Теплоэнерго», АО «ВЕРТЕКС», АО «Газпром бытовые системы», АО «ДЗЕРЖИНСКХЛЕБ», АО «НПЗ», ОАО

«УРАЛЭЛЕКТРО», АО «СМАК», АО «ПИЩЕПРОМ», ОАО «Омский аэропорт», ООО «КузбассСтройМонтаж» и другие.

Цели национального проекта – обеспечить к 2024 году темпы роста производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5% в год, более 20% прирост производительности труда к 2024 году.

Задачи проекта:

1) сокращение нормативно-правовых и административных ограничений, препятствующих росту производительности труда;

2) стимулирование внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов, в том числе посредством предоставления налоговых преференций;

3) формирование системы подготовки кадров, направленной на обучение основам повышения производительности труда, в том числе посредством использования цифровых технологий и платформенных решений;

4) формирование системы методической и организационной поддержки повышения производительности труда на предприятиях [7].

Проект реализуется в следующих направлениях: «Бережливое производство», «Логистика и управление запасами», «Продажи и маркетинг», «Стратегическое и операционное планирование», «Цифровизация и автоматизация», «Оптимизация обеспечивающих процессов», «Корпоративная культура».

В рамках национального проекта предусмотрена реализация трех федеральных проектов.

Федеральный проект (далее - ФП) «Системные меры по повышению производительности труда» направлен на создание условий для поддержки предприятий участников, вступающих в национальный проект, разрабатывающих планы и реализующих мероприятия по повышению производительности труда. Для содействия предприятиям, реализующим мероприятия по повышению

производительности, дорабатываются меры государственной поддержки, предоставляющие льготные финансовые инструменты грантового, долгового или акционерного финансирования обновления основных фондов, технологической модернизации, внедрения цифровых технологий и управления денежным потоком [9].

В рамках ФП «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» ведется работа экспертов по следующим направлениям:

- реализация мероприятий по повышению производительности труда непосредственно на предприятиях - участниках национального проекта;

- формирование методических материалов в сфере производительности труда;

- воспитание и обучение региональных экспертов и сотрудников предприятий - участников национального проекта для последующего тиражирования лучших практик и отраслевого опыта;

- сбор и распространение лучших практик и накопленного отраслевого опыта [7].

ФП «Поддержка занятости и повышение производительности труда для обеспечения роста производительности труда» направлен на обучение работников предприятий, отвечающее потребностям работодателей, обучение работников, находящихся под риском высвобождения для дальнейшего трудоустройства, подготовку кадров в целях замещения устаревших и непроизводительных рабочих мест [8].

В рамках национального проекта проходит обучение сотрудников организаций по программе «Лидеры производительности». Программа направлена на повышение результативности бизнеса, поиск новых возможностей, помогает комплексно оценить организацию с точки зрения производительности труда и сформировать системный подход к управлению в условиях современного рынка.

Проанализировав сайт Министерства экономического развития РФ, мы выявили самые частые проблемы российских организаций, препятствующие

внедрению бережливого производства, которые можно объединить по следующим направлениям:

- старое изношенное оборудование, что приводит к частым отказам, остановке процесса, образованию незавершенного производства и брака;
- отсутствие четкой логистической системы, в результате чего возникают потери времени, иногда необходимые материалы и детали поступают с задержками;
- отсутствие рационального использования рабочего времени, низкая эффективность труда и как следствие - незавершенное производство;
- отсутствие инициативных групп или их игнорирование, что приводит к отставанию в развитии как производства, так и всего предприятия;
- удлинённый цикл производства за счет неоправданных технологических ожиданий;
- затруднительный выход на новые рынки; отсутствие системной маркетинговой деятельности.

Вместе с тем, участие в национальном проекте позволило организациям оптимизировать основные производственные процессы, путем проведения анализа потока создания ценности и выявления участков сниженной эффективности.

В таблице представлены результаты участия некоторых организаций из разных отраслей экономики.

Таблица – Результаты участия некоторых организаций в национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости»

Участники проекта	Изменение показателей, %			Продукция, услуга
	Производительность труда	Экономия времени	Выработка	
ОАО «Саратовский комбинат хлебопродуктов»	6%	54%	45%	Производство хлебопекарной пшеничной и ржаной муки
ОАО АПСК	20%	57%	15%	Производство изделий из

«Гулькевичский»				бетона для использования в строительстве
ООО «Вестар»	22%	12%	16%	Производство влажных салфеток, жидких косметических средств и бытовой химии
АО «КЭТЗ	20%	20%	14%	Услуги порошковой покраски

Как видно из таблицы, внедрение бережливого производства создает положительные эффекты, снижающие себестоимость производимой продукции или оказываемых услуг, а также повышающие эффективность деятельности организации.

Заключение

Таким образом, государственная поддержка внедрения бережливого производства создает условия и механизмы, которые помогают организациям выявить резервы повышения эффективности своей деятельности и без привлечения инвестиций и займов. Промежуточные итоги проектов, реализующихся с помощью национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», положительны.

Подводя итог, отметим, что методология бережливого производства также совершенствуется и следующим этапом должно стать бережливое осуществление не только производственных процессов, но и всего жизненного цикла продукции или услуги на основе лидерства и непрерывного развития сотрудников, вовлечения потребителей в поток создания потребительской ценности.

Литература

1. Елифанов В.В. Проблемы внедрения бережливого производства на предприятиях нашей страны // Современные проблемы внедрения элементов бережливого производства: Международная очно-заочная научно-практическая конференция, 22–30 декабря 2020 года. – Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет. 2021. С. 7-10.

2. Индейкина А.А. Российский опыт внедрения концепции «бережливое производство» // Организация непосредственно производства. 2015. № 1. С. 337-341. – URL: <https://docplayer.com/30106034-Rossiyskiy-opyt-vnedreniyakoncepcii-berezhlivoe-proizvodstvo-russian-implementation-experience-of-the-conception-leanproduction.html> (дата обращения 30.03.2022).
3. Король С.П., Король Р.А. Национальный проект «Производительность труда» как направление развития отраслевой экономики // Экономика труда. 2022. Том 9. № 5. С. 893-908.
4. Крохалев В.А. Особенности управления предприятиями общественного питания с учетом эффективности производственных процессов // Управление экономикой, системами, процессами: сборник статей III Международной научно-практической конференции, 25–26 октября 2019 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет. 2019. С. 172-176.
5. Летова Я.С. Проблемы внедрения «бережливого производства» на российских предприятиях // Студент года 2021: сборник статей II Международного учебно-исследовательского конкурса, 15 декабря 2021 года. Часть 1. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука». 2021. С. 192-196.
6. Национальные проекты России: сайт. – URL: <https://национальныепроекты.рф/> (дата обращения: 11.11.2022).
7. Паспорт федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» [Электронный ресурс]. URL: [FP_ Sistemnye _ меры _ по _ povyshe-niyu _ proizvoditel\\\'nosti_truda](#) (дата обращения: 27.02. 2022).
8. Паспорт федерального проекта «Поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности труда» [Электронный ресурс]. URL: [Pasport-FP-Podderzhka-zanyatosti.pdf](#) (дата обращения: 27.02. 2022).
9. Паспорт федерального проекта «Системные меры по повышению производительности труда» [Электронный ресурс]. URL: [FP_](#)

Sistemnye_mery_po_povysheniyu_proizvoditel\`no-sti_truda (дата обращения: 27.02. 2022).

10. Петров А.В. Проблемы внедрения бережливого производства на предприятии // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 6. С. 437-441.
11. Ячменева В.М., Рединская М.В. Мероприятия по повышению производительности труда АО «Крымхлеб» // Исследование, систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА – 2020): сборник трудов III Всероссийской школы-симпозиума молодых ученых, Симферополь. 2020. С. 115–118. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44184941>. (дата обращения: 12.03.2021).

References

1. Epifanov V.V. Problems of implementing lean production at the enterprises of our country // Modern problems of implementing elements of lean production: International part-time scientific and practical conference, December 22–30, 2020. - Ulyanovsk: Ulyanovsk State Technical University. 2021. P. 7-10.
2. Indeikina A.A. Russian experience of implementing the Lean Production concept // Organizatsiya proizvodstva. 2015. № 1. - С. 337-341. - URL: <https://docplayer.com/30106034-Rossiyskiy-opyt-vnedreniyakonceptii-berezhlivoe-proizvodstvo-russian-implementation-experience-of-the-conception-leanproduction.html> (access date 30.03.2022).
3. Korol S.P., Korol R.A. National Project 'Labour Productivity' as a Direction of Sectoral Economy Development // Labour Economics. 2022. Vol. 9. № 5. P. 893-908.
4. Krokhaliev, V.A. Features of managing public catering enterprises taking into account the efficiency of production processes // Management of the economy, systems, processes: collection of articles of the III International scientific and practical conference, October 25–26, 2019. - Penza: Penza State Agrarian University. 2019. P. 172-176.
5. Letova, Ya.S. Problems of introducing “lean production” at Russian enterprises // Student of the year 2021: collection of articles of the II International educational

- and research competition, December 15, 2021. Part 1. - Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership "New Science", 2021. P. 192-196.
6. Russia's National Projects: [website]. URL: <https://национальныепроекты.рф>. (access date 11.11.2022).
 7. Passport of the federal project "Targeted support to increase labour productivity in enterprises". [Electronic resource]. URL: FP_ Sistemnye _ mery _po _ povyshe- niyu _ proizvoditel\'nosti_truda (access date: 27.02. 2022).
 8. Passport of the federal project "Support for Employment and Labour Market Efficiency to Ensure Labour Productivity Growth". [Electronic resource]. URL: Pasport-FP-Podderzhka-zanyatosti.pdf (access date: 27.02. 2022).
 9. Passport of the Federal Project "Systemic Measures to Increase Labour Productivity". [Electronic resource]. URL: FP_ Sistemnye_mery_po_povysheniyu_proizvoditel\'no-sti_truda (access date: 27.02. 2022).
 10. Petrov, A.V. Problems of introducing lean production at the enterprise // Actual issues of modern economics. 2022. No. 6. P. 437-441.
 11. Yachmeneva V.M., Redinskaya M.V. Measures to increase labor productivity JSC "Krymkhleb" // Research, systematization, cooperation, development, analysis of socio-economic systems in economics and management (ISKRA - 2020): collection of works of III All-Russian School-Symposium of young scientists, Simferopol. 2020. P. 115-118. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44184941>. (access date: 12.03.2021).

© *Ибраева А.А., Худякова Т.С., 2022 Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник» №10/2022.*

Для цитирования: Ибраева А.А., Худякова Т.С. ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ПРАКТИКУ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИ // Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник» №10/2022.