

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2026.51.72.047

## Воздействие lean-производства на развитие организаций в Российской Федерации

**Дедушева Любовь Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Государственный университет просвещения,  
105005, Российская Федерация, Москва, ул. Радио, 10А/стр. 2;  
e-mail: dedusheva24@mail.ru

**Дьячков Дмитрий Олегович**

Аспирант,  
Государственный университет просвещения,  
105005, Российская Федерация, Москва, ул. Радио, 10А/стр. 2;  
e-mail: ddiachkov@lea.ru

### Аннотация

В современном мире в условиях большой конкуренции на производстве большое значение имеет минимизация различных издержек и наращивание его мощностей. Поэтому в Японии был придуман способ бережливого производства, который позволяет повышать количество произведенной продукции на единицу затрачиваемого времени с сохранением качества. Многие зарубежные организации активно начали применять данный подход при организации производства, тем самым увеличивая объем прибыли. Цель исследования заключается в выявлении основополагающих элементов lean-производства для молочной продукции. Методология исследования теоретическая. Предметом исследования является lean-производство. Результаты исследования показывают, что промышленные предприятия активно внедряют инструменты бережливого производства в свои технологические циклы, а государство помогает поддерживать их инициативы с помощью национального проекта. Актуальность исследования заключается в разработке перспективных направлений бережливого производства для молочной продукции. Практическая значимость заключается в использовании воздействия lean-производства в ГК «ЭкоНиваМолоко» и на предприятиях пищевой (молочной) промышленности Российской Федерации.

### Для цитирования в научных исследованиях

Дедушева Л.А., Дьячков Д.О. Воздействие lean-производства на развитие организаций в Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 12А. С. 582-590. DOI: 10.34670/AR.2026.51.72.047

### Ключевые слова

Бережливое производство, технологический цикл, lean-производство, производственный цикл, инструменты бережливого производства, эффективность, производство, производительность труда, российские предприятия.

---

## Введение

Lean-производство – метод, с помощью которого организации наращивают производственные мощности без вложения дополнительных ресурсов. Основной задачей lean-подхода является предотвращение действий и операций, которые не создают ценности для потребителя, но потребляют большое количество ресурсов. При таком подходе производство достигает оптимального значения, при котором нерациональные затраты не появляются вследствие сокращения масштабов производства под потребителя. Товарные запасы не хранятся на логистических складах чрезмерное количество времени. Снижение запасов на складах помогает также уменьшить себестоимость товара, которая изначально закладывается в его цену. Отечественные компании на данный момент имеют возможности для внедрения такого подхода на производство [Киселев, 2024, с. 1-5].

## Основная часть

Многие организации при производстве продукции оказывают негативное воздействие на окружающую среду. При модели lean-производства экологическая ситуация не ухудшается, поскольку нет дополнительных остатков, которые выбрасываются и остаются переработанными. Применение бережливого производства воздействует на уменьшение количества выброса вредных веществ в атмосферу. Во-первых, с уменьшением количества производственных мощностей уровень потребления энергии на производствах снижается. Во-вторых, минимизация потерь в процессе производства сильно влияет на снижение негативного воздействия на природу. В-третьих, благодаря бережливому производству некоторые организации имеют возможность переработки некоторых неиспользованных материалов в дальнейшем. Неэффективные процессы производства и неиспользованные материалы повышают себестоимость продукции, не увеличивая качество продукта и итоговую прибыль. При избежание ненужных процессов в технологическом цикле организации могут достичь значительной экономии собственных ресурсов и средств и повышения качества их продукции. На данный момент наблюдается тенденция потребителей к осознанному использованию продуктов. Чаще всего покупатели стараются выбирать те компании, которые заботятся об окружающей среде и стараются наносить минимальный вред природе, поэтому такие организации становятся приоритетными [Бадыханова, Богоявленская, 2016, с. 71-74].

Метод lean - производства разрабатывался для автомобильной промышленности. Данную тенденцию переняли и другие сферы деятельности, поэтому она используется в и сфере услуг, в здравоохранении, образовании и др.

Например, для сферы услуг характерно использование технологии бережливого производства для упрощения процесса обслуживания покупателей и для уменьшения срока ожидания их заказов, а также повышения точности их выполнения и минимизации рисков и ошибок. В образовании же метод позволяет улучшить результаты студентов и повысить эффективность обучения. В lean-производство входят такие основные пункты, как:

1. Определение ценности, т.е. желаний клиента. Для этого необходим анализ конкурентов, изучение рынка для определения цели введения системы lean;
2. Выстраивание потока ценности и его создание для преобразования входных ресурсов в выходной товар;
3. Обеспечение принципа тянущего производства, то есть соединение всех этапов

производства с реальным спросом на продукцию;

4. Желание достичь совершенства для повышения ценности продукции для заказчика.

Система менеджмента бережливого производства позволяет производствам сокращать ресурсы на изготовление собственной продукции. Это позволяет сохранять одинаковую стоимость итогового результата для потребителей с сохранением или улучшением ее качества, ведь именно оно зависит от итогового результата функционирования производственных процессов.

Налаживание подхода бережливого производства в организациях напрямую зависит от системы менеджмента. Управленческие решения напрямую влияют на все процессы и действия производства. С помощью них анализируются потребности заказчиков и происходит быстро реагирование на изменения спроса на рынке, а также адаптирование результатов своего производства под него. Те действия, которые не влияют на конечный результат, должны быть исключены. Регулировка производства под спрос позволяет изготавливать только ту продукцию, которая будет нужна потребителям в определенных количествах [Зиновкина, Ведерникова, Собенина, 2022, с. 15-23].

Управленческий персонал организаций должен понимать, какие приоритеты они выстраивают перед собой в процессе производства. Они имеют возможность тратить большие денежные ресурсы и быстро довозить товар до потребителя, но, с другой стороны, у них есть возможность уменьшить себестоимость, но повысить время доставки. Каждая компания выбирает для себя наилучший вариант работы.

Перед внедрением некоторых инструментов lean- производства необходимо обеспечить диагностику существующей системы для определения проблемных сторон, в которых процесс завершается или замедляется. При устранении данных проблем организация обеспечивает себе резкий рост результатов.

Для анализа необходимо выявлять преимущества и возможности бизнеса, а также его недостатки. Далее необходимо определить список результатов, которые предприятие ставит перед собой. И последним этапом является подбор инструментов для их достижения. Данная система затрагивает всех сотрудников [Пушина, 2022, с. 1-5].

Важным аспектом внедрения lean - производства является высокая мотивированность сотрудников на результат. Сотрудники, не имеющие желания трудиться эффективно, должны быть исключены в рамках такого подхода. От персонала зависит качество внедрения метода в процесс производства. Руководители предприятий должны предоставлять возможность карьерного развития работникам, а также создавать вокруг них комфортную рабочую среду и помогать инициативным сотрудникам.

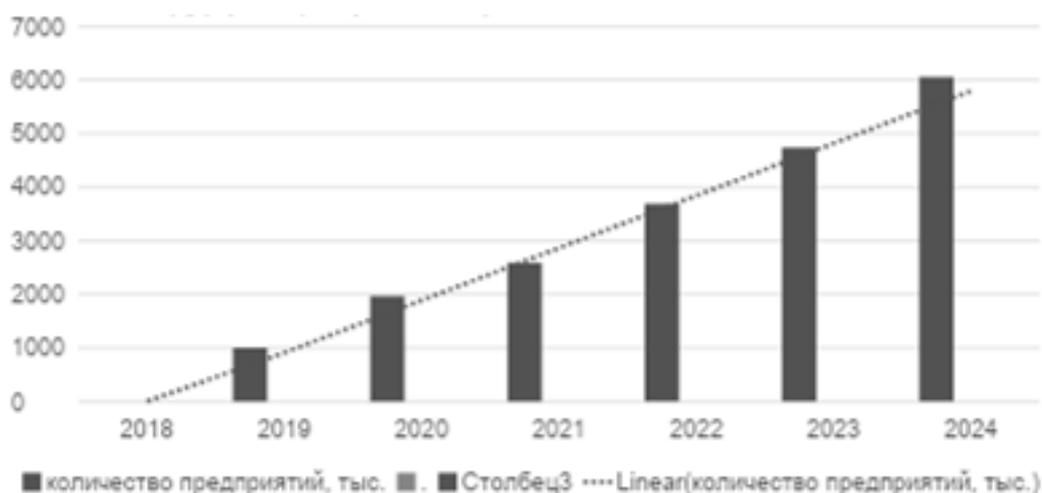
Креативные сотрудники, которые способны увидеть нестандартный подход для оптимизации процессов производства, должны поощряться руководством. В таких условиях метод бережливого производства может быть успешно внедрен на предприятие.

В России органы власти поддерживают предпринимательскую инициативу и стараются наращивать производственные возможности страны, поэтому в 2018 году был запущен федеральный проект «производительность труда». Данный проект поддерживает производства, которые внедряют бережливые методы в свои технологические циклы, а также поддерживает инициативу предприятий и дает возможность обучения сотрудников, оказывает поддержку по повышению квалификации персонала данных организаций. Основной целью такого вида поддержки является повышение производительности труда. Основными направлениями проекта являются такие отрасли, как туристические и транспортные сферы, торговые

предприятия, обрабатывающие производства, отрасли строительства и сельского хозяйства. Для участия в проекте выручка предприятий должна составлять не менее 400 млн. рублей за один год. Исключением является сфера туристической деятельности, в которой выручка допускается от 180 млн. рублей за один год [Бикмуллин, 2024, с. 43-45].

Количественный и качественный анализ.

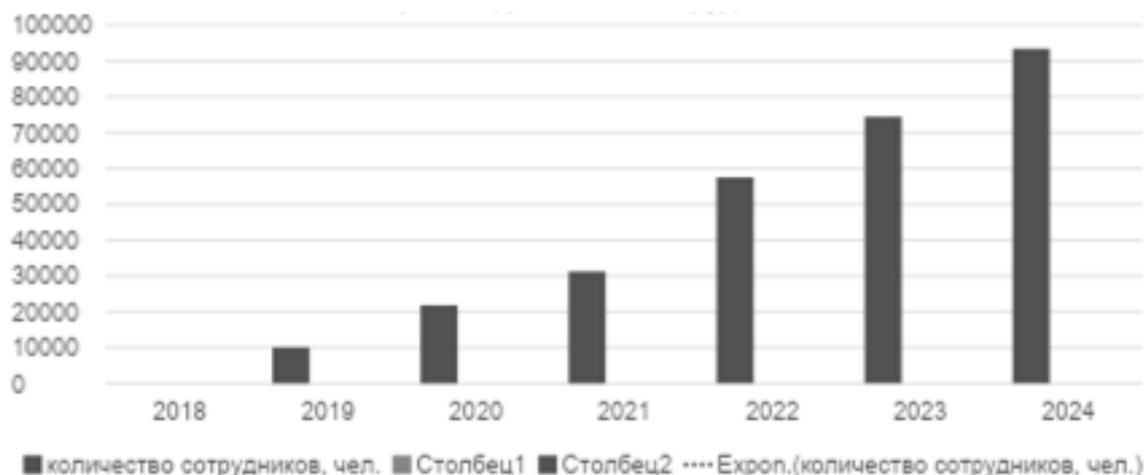
По данным национального проекта, инструментам lean - производства было обучено более 114 тысяч сотрудников различных организаций в России. В проекте на данный момент участвует более 6,2 отечественных производств. Также существуют разработанные технологии, в рамках которых у предприятий есть возможность получить диагностику всего производственного процесса и обозначить решения проблем в ускоренном режиме в онлайн формате. 85 регионов и более 6 тысяч отечественных производств являются участниками проекта. Это свидетельствует о том, что производства заинтересованы в данной программе и хотят получить государственную поддержку в рамках производительность труда «производительность труда». На рисунке 1 показана динамика предприятий участников, которые были задействованы в национальном проекте «производительность труда» [Гатауллин, Терехина, 2024, с. 366-370].



**Рисунок 1 – Количество предприятий-участников, вовлеченных в национальный проект через получение адресной поддержки**

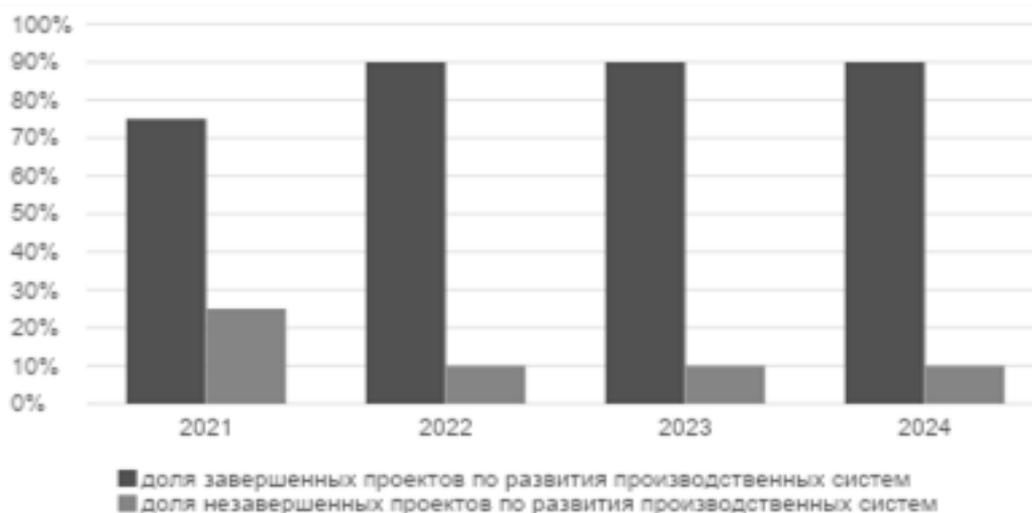
По данным диаграммы видно, что ежегодно количество предприятий, участвующих в данном проекте, неуклонно возрастает. Самый большой прирост организаций произошёл в 2024 году и за целый год показатель увеличился на 1321 организацию. Такие показатели позволяют сделать вывод о том, что предприятия, внедряя бережливое производство, увеличивают свою прибыль с сохранением качества своей продукции с помощью избавления от ненужных процессов в процессе производственного цикла, сокращения длительности одного производственного цикла и обучения сотрудников соответствующим квалификационным навыкам. Эффективность предприятий растёт, тем самым увеличивая полезность национального проекта для организаций. На предприятиях трудится огромный штат сотрудников, которые ежедневно следят за исправностью работы технологических циклов. Такие сотрудники также нуждаются в дополнительном обучении для того, чтобы обеспечить максимально продуктивную работу в промышленном цикле.

Национальный проект предоставляет возможности для профессиональной подготовки работников определенных сфер промышленности для организаций. Исходя из рис.2 можно увидеть, что в течение 6 лет в России наблюдается рост количества сотрудников и представителей команд, которые обучились методологии бережливого производства и изучили различные инструменты повышения производительности труда.



**Рисунок 2 – Количество сотрудников и представителей региональных команд, прошедших обучение инструментам повышения производительности труда**

Почти все организации, которые принимали участие в национальном проекте, усовершенствовали процессы на производстве. Это свидетельствует о том, что проект «производительность труда» в России эффективен и помогает отечественным организациям оптимизировать технологические циклы на предприятиях. На рис.3 показано в процентном соотношении количество предприятий, которые успешно внедрили инструменты системы бережливого производства для изготовления своей продукции за последние 4 года [Логвинова, 2024, с. 1-7].



**Рисунок 3 – Доля проектов от общего количества, по результатам которых предприятия достигли целевого уровня развития производственной системы**

Одним из примеров предприятий, которые успешно присоединились к отечественному проекту «производительность труда», является молочный завод «ЭкоНиваМолоко», который входит в структуру ГК «ЭкоНива». Данная организация обеспечивает производство молочных продуктов питания. Завод расположен в Воронежской области, а проект на их предприятии был запущен в мае 2023 года. Предприятие перерабатывает около 400 тонн молока в сутки и производит молочную продукцию. Продукция распространена не только в России, но и в Белоруссии, Китае и др. В течение трех лет должна быть достигнута оптимизация производства, а производительность труда вырастет на 15-20%.

### Заключение

Основной целью внедрения проекта на предприятии являлось повышение производительности труда с помощью использования инструментов lean-производства и повышение квалификации и вовлеченности персонала. Эксперты регионального центра компетенций в течение полугода поддерживали предприятие. В течение трех первых месяцев специалистами была проанализирована основная деятельность организации и ее производственные процессы.

Основным из инструментов, использованных при анализе деятельности организации, стало «Картирование», которое позволило выявить узкие места на производстве и обозначило пути решения. Также происходила подготовка системы «5С» для обеспечения рабочего пространства на всем цехе по изготовлению творога. Была проведена подготовка тренеров, которые были назначены из сотрудников для перенесения знаний с главного участка цеха на остальные [Принципы и методы повышения эффективности деятельности предприятия, 2023, с. 10-13].

Основной линией производства пробного потока для улучшения производства стала производственная линия творога. При анализе было выявлено более 30 резервов, которые можно было улучшить, такие как большое время ожидания при выгрузке творога, фасовочные пакеты и огромные запасы упаковки, вследствие этого нерациональное использование площадей. При оптимизации производства возможно было увеличение выпуска продукции, а также устранение потерь при производстве. Инструменты бережливого производства позволили определить количество сотрудников мгновенной приемки молока на другом потоке. Данные процессы происходили без внедрения значительных финансовых затрат. Основным промежуточным результатом стала разработка специальной модели загрузки оборудования, что повысило качество составления планов. Эксперты из центра смогли модернизировать процесс очистки оборудования, что способствовало минимизации затрат и освобождению времени на изготовление готовой продукции. Также был организован информационный центр для предложения сотрудников и вычисления неточностей от планов, которые были установлены. Одним из дальнейших действий будет установка дополнительного оборудования [Киселев, 2024, с. 5].

Основным результатом внедрения проекта стало увеличение объема выработки творога на 10%. Данный проект помог компании разработать стратегию повышения эффективности производства и мотивации сотрудников. Для обеспечения такого процесса проводилась диагностика состояния производства, которая позволяла выявлять проблемы и разрабатывать стратегии по их устранению, а также обеспечила построение карты потока создания ценностей. Были выявлены неэффективные этапы в производственных и сопутствующих процессах, они были видоизменены или устранены. Было обучено большое количество сотрудников методам

бережливого производства для мобилизации потенциала без дополнительного переоборудования.

Основными предложениями, исходя из анализа воздействия lean-производства на предприятия, являются:

1. Внедрение системного проекта с закрытым циклом для эффективной работы производства на основе lean- производства;

2. Обучение сотрудников инструментам бережливого производства и повышение их мотивированности, а также обеспечение качественной работы управленческого отдела;

3. Исключение из технологического цикла процессов, которые являются дополнительными и не влияют на итоговый результат производства;

4. Поддержка производства необходимыми инструментами для введения производства замкнутого цикла.

Таким образом, можно отметить, что внедрение инструментов lean-производство положительно сказывается на результате работы различных предприятий. Данная система помогает не только уменьшить время технологического цикла и количество сырья, используемого в одном операционном комплексе, но также убрать ненужные производственные элементы из цепочки производства и сохранить качество продукции, избегая увеличения ее себестоимости. Для введения данной системы производства необходима качественная работа отдела менеджмента организаций для перестраивания и налаживания всех действий под более эффективную систему технологического цикла.

## Библиография

1. Бадыханова Р. М., Богоявленская Е. Е. Результаты применения lean-концепции на российских предприятиях // Инновационная экономика: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2016 г.). – Казань: Бук, 2016. – С. 71-74. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/218/11158/>
2. Беяева А.И. Повышение качества продукции на предприятии // Общественные и экономические науки. студенческий научный форум, сборник статей по материалам LXX студенческой международной научно-практической конференции. – Москва: Международный центр науки и образования, 2024. – С. 20-22.
3. Бикмуллин Н. Ш. Применение системы бережливого производства на промышленном предприятии в целях улучшения условий труда сотрудников и повышения качества продукции // Молодой ученый. – 2024. – № 37 (536). – С. 43-45. – URL: <https://moluch.ru/archive/536/117587/>
4. Гатауллин М. Ф., Терехина А. О. Оптимизация ресурсов с помощью внедрения концепции бережливого производства // Молодой ученый. – 2024. – № 16 (515). – С. 366-370. – URL: <https://moluch.ru/archive/515/113161/>
5. Зиновкина Д.А., Ведерникова Е.А., Собенина О.В. Анализ методик бережливого производства // Информатика: проблемы, методы, технологии. Материалы XXII Международной научно-практической конференции им. Э.К. Алгаинова. Под редакцией Д.Н. Борисова. – Воронеж: Вэлборн, 2022. – С. 15-23.
6. Киселев А.И. Эффективность внедрения методов бережливого производства для повышения производительности труда на промышленных предприятиях // Вестник Российского Нового Университета. Серия: Человек и общество. – Москва: Российский Новый Университет, 2024. – С. 1-5.
7. Курбацкая Т.Б., Самойлова Е.В., Блессинг Б. Концепция бережливого производства: сущность, методы и роль в современном мире // Инновационная траектория развития современной науки: становление, развитие, прогнозы / сборник статей V Международной научно-практической конференции. – Петрозаводск: Новая Наука, 2021. – С. 1-4.
8. Логвинова О. М. Анализ практик внедрения бережливого производства // Исследования молодых ученых: материалы LXXXIX Междунар. науч. конф. (г. Казань, ноябрь 2024 г.). – Казань: Молодой ученый, 2024. – С. 1-7. – URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/523/18697/>
9. Принципы и методы повышения эффективности деятельности предприятия // Экономика и социум. – Москва: Институт управления и социально-экономического развития, 2023. – С. 10-13.
10. Пушина А.С. Концепция бережливого производства: сущность, методы и роль в современном мире // Ростдортрой. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2022. – С. 1-5.

---

## The Impact of Lean Manufacturing on the Development of Organizations in the Russian Federation

**Lyubov' A. Dedusheva**

PhD in Economics, Associate Professor,  
State University of Education,  
105005, 10A, bldg. 2, Radio str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: dedusheva24@mail.ru

**Dmitrii O. D'yachkov**

Postgraduate Student,  
State University of Education,  
105005, 10A, bldg. 2, Radio str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: ddiachkov@lea.ru

### Abstract

In the modern world, characterized by high production competition, minimizing various costs and increasing capacity are of great importance. Therefore, in Japan, the method of lean manufacturing was devised, which allows increasing the amount of product produced per unit of time while maintaining quality. Many foreign organizations actively began applying this approach in production organization, thereby increasing their profit volume. The aim of the research is to identify the fundamental elements of lean manufacturing for dairy products. The research methodology is theoretical. The subject of the research is lean manufacturing. The results of the research show that industrial enterprises are actively implementing lean manufacturing tools into their technological cycles, and the state helps support their initiatives through a national project. The relevance of the research lies in developing promising directions for lean manufacturing in dairy products. The practical significance lies in utilizing the impact of lean manufacturing in the "EkoNivaMilk" group and at enterprises of the food (dairy) industry in the Russian Federation.

### For citation

Dedusheva L.A., D'yachkov D.O. (2025) Vozdeystviye lean-proizvodstva na razvitiye organizatsiy v Rossiyskoy Federatsii [The Impact of Lean Manufacturing on the Development of Organizations in the Russian Federation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (12A), pp. 582-590. DOI: 10.34670/AR.2026.51.72.047

### Keywords

Lean manufacturing, technological cycle, lean production, production cycle, lean manufacturing tools, efficiency, production, labor productivity, Russian enterprises.

### References

1. Badykshanova, R. M., & Bogoyavlenskaya, E. E. (2016). Rezultaty primeneniia lean-kontseptsii na rossiiskikh predpriatiiakh [The results of applying the lean concept at Russian enterprises]. *Innovatsionnaia ekonomika: materialy III Mezhdunar. nauch. konf. (g. Kazan, oktiabr 2016 g.)* (pp. 71–74).

- Buk. <https://moluch.ru/conf/econ/archive/218/11158/>
2. Belyaeva, A. I. (2024). Povyshenie kachestva produktsii na predpriatii [Improving the quality of products at an enterprise]. *Obshchestvennye i ekonomicheskie nauki. studencheskii nauchnyi forum, sbornik statei po materialam LXX studencheskoi mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* (pp. 20–22). Mezhdunarodnyi tsentr nauki i obrazovaniia.
  3. Bikmullin, N. Sh. (2024). Primenenie sistemy berezhlivogo proizvodstva na promyshlennom predpriatii v tseliakh uluchsheniia uslovii truda sotrudnikov i povysheniia kachestva produktsii [Application of the lean production system at an industrial enterprise in order to improve working conditions for employees and increase the quality of products]. *Molodoi uchenyi*, 37(536), 43–45. <https://moluch.ru/archive/536/117587/>
  4. Gataullin, M. F., & Terekhina, A. O. (2024). Optimizatsiia resursov s pomoshchiu vnedreniia kontseptsii berezhlivogo proizvodstva [Optimization of resources through the introduction of the concept of lean production]. *Molodoi uchenyi*, 16(515), 366–370. <https://moluch.ru/archive/515/113161/>
  5. Kiselev, A. I. (2024). Effektivnost vnedreniia metodov berezhlivogo proizvodstva dlia povysheniia proizvoditelnosti truda na promyshlennykh predpriatiiakh [The effectiveness of implementing lean production methods to increase labor productivity in industrial enterprises]. *Vestnik Rossiiskogo Novogo Universiteta. Seriya: Chelovek i obshchestvo*, 1–5.
  6. Kurbatskaya, T. B., Samoilova, E. V., & Blessing, B. (2021). Kontseptsii berezhlivogo proizvodstva: sushchnost, metody i rol v sovremennom mire [The concept of lean production: essence, methods, and role in the modern world]. *Innovatsionnaia traektorii razvitiia sovremennoi nauki: stanovlenie, razvitie, prognozy / sbornik statei V Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* (pp. 1–4). Novaia Nauka.
  7. Logvinova, O. M. (2024). Analiz praktik vnedreniia berezhlivogo proizvodstva [Analysis of lean production implementation practices]. *Issledovaniia molodykh uchenykh: materialy LXXXIX Mezhdunar. nauch. konf. (g. Kazan, noiabr 2024 g.)* (pp. 1–7). *Molodoi uchenyi*. <https://moluch.ru/conf/stud/archive/523/18697/>
  8. Printsipy i metody povysheniia effektivnosti deiatel'nosti predpriatii [Principles and methods of improving the efficiency of an enterprise's activities]. (2023). *Ekonomika i sotsium*, 10–13.
  9. Pushina, A. S. (2022). Kontseptsii berezhlivogo proizvodstva: sushchnost, metody i rol v sovremennom mire [The concept of lean production: essence, methods, and role in the modern world]. *Rostdorstroi*, 1–5.
  10. Zinovkina, D. A., Vedernikova, E. A., & Sobenina, O. V. (2022). Analiz metodik berezhlivogo proizvodstva [Analysis of lean production methods]. *Informatika: problemy, metody, tekhnologii. Materialy XXII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii im. E.K. Algazina* (pp. 15–23). Valborn.