

**ЕРШОВА Наталья Ивановна**

магистрантка, Забайкальский государственный университет, Россия, г. Чита

## **ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ НА ПРИМЕРЕ ЗАБАЙКАЛЬСКОГО КРАЯ**

***Аннотация.** В статье рассматриваются основные положения теории бережливого управления, практика внедрения бережливого управления в органах власти Российской Федерации, а также опыт выстраивания системы бережливого управления непосредственно в Забайкальском крае и внедрения принципов бережливого управления в исполнительных органах Забайкальского края.*

*В рамках исследуемой темы также разработаны предложения и рекомендации по организации процесса внедрения бережливого управления.*

***Ключевые слова:** бережливое управление, процесс, ценности, потери, бережливые проекты, проектные команды, Забайкальский край, исполнительные органы.*

Прежде всего, для проведения анализа требуется определиться с основным термином, используемым в нашем исследовании «бережливое управление» – это метод управления и способ оптимизации рабочих процессов, способствующий повышению производительности труда, комфортабельности и безопасности рабочего пространства и снижению материальных затрат, что является актуальным при дефиците бюджетных средств.

Немаловажно, что технологии, инструменты и сама методология бережливого управления как концепция сформировалась и была применена в производственных процессах (после Второй мировой войны в Toyota при производстве автомобилей). Данная особенность не могла не повлиять на становление системы бережливого управления, где бережливые инструменты применялись и активно внедрялись на производственных предприятиях, затем в бизнесе, но не в госучреждениях для оказания услуг населению.

Поскольку органы власти имеют свою специфику и явные отличия от производства и бизнеса, существовала и до сих пор существует необходимость адаптации методологии бережливого управления для государственного и муниципального сектора.

Стоит отметить, что принципы бережливого производства (такие, как внимательность к требованиям заказчика, решение проблем в местах их возникновения, ориентирование на качественно выполненную работу на всех этапах процесса, быть примером для коллег)

универсальны и работают не только в промышленности, но и во всех сферах: коммунальное хозяйство, здравоохранение, оказание услуг, офис и даже дома. Данный факт предоставил возможность для создания и развития концепции бережливой организации и бережливого управления.

Так Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» одной из первых компаний в России начала внедрять бережливые технологии в 2008 году при поддержке и консультациях экспертов Toyota, и с тех пор эксперты «Росатом» уже сами стали куратором. После успешного применения Lean Management в учреждениях здравоохранения («Бережливые клиники») в 2016-2017 годах было принято решение о бесплатном распространении опыта на региональные государственные учреждения. Проект «Эффективный регион» стартовал в регионах «атомного присутствия» [2, с. 203-245]. В Забайкальском крае работа по проекту началась в 2019 году с заключения Соглашения о сотрудничестве между Правительством Забайкальского края и Госкорпорацией «Росатом» № 21-Д/СГ-2 от 4 октября 2019 года.

Бережливый подход основан на ценностях, определяемых самими клиентами (или как говорится в бережливом управлении «заказчиком»). Бережливое управление, применяемое в государственном секторе, представляет собой клиентоориентированную систему, в которой государственные служащие и чиновники местных органов власти должны сосредоточить все

свое внимание на клиенте, который получает государственные и муниципальные услуги и определяет их ценность.

В противовес «ценностям» стоят «потери» – это деятельность, которая не создает ценности. К потерям относятся: бесцельные перемещения, задержки и услуги, не отвечающие требованиям клиента.

Таким образом, бережливое управление направлено на определение ценности, устранение незначимой работы и потерь и выстраивание этапов работы так, чтобы в ней не было потерь времени, усилий или финансовых затрат.

Толчком к внедрению новых методов управления в российском госсекторе стала также и административная реформа 2006–2010 гг. [1], целью которой было повышение эффективности административных органов, а также доступности оказываемых ими услуг. С этого времени структурные и функциональные изменения начались в министерствах и государственном управлении. Возникла необходимость усовершенствовать внутренние и внешние процессы и регламентировать процедуры. В связи с этим власти стали активно использовать мировой опыт в сфере эффективного управления. Бережливый подход стал одним из самых популярных подходов.

В государственных органах внедрялось бережливое управление двумя способами:

1. Первый заключался в том, что в систему вошли учреждения производства, здравоохранения, образования как пилоты «Росатом».

2. Второй способ заключался в подключении самих органов власти России и ее субъектов, а также органов местного самоуправления.

Из вышеперечисленного следует, что Забайкальский край пошел по первому пути внедрения бережливого управления, который шел в промышленности по запуску производственных систем при поддержке Проектного офиса АО «Хиагда» горнорудного дивизиона Госкорпорации «Росатом», что немаловажно для региона, специализирующегося на горнодобывающей промышленности.

Также бережливое управление параллельно внедрялось в сферу здравоохранения в рамках проекта «Бережливая поликлиника» в 2017 году, с целью повышения качества медицинской помощи, сокращения простоев медицинского оборудования, эффективного использования материалов [3].

Распоряжением Правительства Забайкальского края от 15 мая 2020 года № 134-р «Об

утверждении Положения о внедрении принципов бережливого управления на территории Забайкальского края» дан старт работы в исполнительных органах Забайкальского края, в целях повышения результативности и эффективности их деятельности [4].

Можно выделить некоторые полезные идеи, которые можно использовать при создании системы бережливого управления в госсекторе:

1. В работе по проектам должны быть задействованы проектные команды, которые состоят из руководителей и специалистов, прошедших обучение по программе, которая включает в себя три обучающих блока: «Открытие бережливых проектов», «Картирование потока создания ценности», «Анализ решения проблем», также полезными могут оказаться кейсы «Тренинговые навыки в бережливом управлении» и «Личная и командная эффективность». Данное обучение проводится специалистами Министерства по планированию и развитию Забайкальского края, ответственного за внедрение принципов бережливого управления в регионе, совместно со специалистами Проектного офиса АО «Хиагда». Также для реализации проекта могут быть приглашена группа экспертов из различных организаций, в том числе из других субъектов РФ, обладающих большим опытом в области управления и принятия решений для государственных структур и применяющих в своей работе инструменты бережливого управления.

2. Для внедрения бережливого управления в процессы органа власти рекомендуется начинать с экспериментального проекта по оптимизации существующего внутриведомственного процесса, реализация которого может гарантировать достижение целевых показателей за 6-месячный срок.

Необходимо выбрать процесс достаточно важный для работы учреждения, который привлечет бы внимание организации при успешном завершении проекта, однако не настолько сложный, чтобы сделать его невозможным для реализации.

3. Важными факторами, влияющими на выбор процесса и темы бережливого проекта, являются: новые идеи по рационализации организации, а также уровень значимости выбранного для оптимизации процесса для основной деятельности организации.

Наиболее важными при выборе тем являются факторы, связанные с проблемами в организации, например:

- объемы невыполненной работы в срок;
- отставание от графика и задержки при выполнении работ;
- недовольство персонала руководством, корпоративной культурой или выполняемой работой, превышающими должностные полномочия;
- проблемы с межведомственным взаимодействием.

4. После выбора процесса необходимо провести его оценку на возможность реализации:

- определить целевые показатели процесса (сокращение времени протекания процесса, улучшение качества предоставляемой услуги, сокращение доли ошибок, повышение рейтинга органа и другие характеристики);
- оценить количество времени, которое необходимо для достижения целевых показателей (реален ли проект);
- выделить предварительно методы и мероприятия, которые будут направлены на улучшение выбранного процесса, обосновать их вклад в решение проблемы.

Например, если Вами выбран процесс оптимизации формирования сводного отчета, целевые показатели будут акцентироваться на сокращении сбора информации для подготовки отчета и сокращении доли ошибок в предоставляемой информации. Данный процесс можно реализовать в течение 6 месяцев, по возможности быстрее. Методами, которые будут направлены на решение проблем и достижение целевых показателей, могут послужить: автоматизация процесса, создание унифицированной формы, заведение контрольного поручения, внедрение программного обеспечения и другое.

Если Вами выбран процесс оптимизации взаимодействия региональных органов с муниципальными образованиями, то целевыми показателями в данном случае можно определить: сокращение времени получения ответа на запросы. Но данный проект может иметь некоторые затруднения в плане реализации мероприятий, такие как: нарушение работы сети «Интернет» в отдаленных муниципалитетах, наличие электронной подписи только у Главы затрудняет согласование и подписание документов в его отсутствие, в том числе если глава находится на выезде без доступа к сети. Проанализировав проект, мы можем говорить о затруднениях реализации данного проекта.

5. При выборе процесса для оптимизации с применением инструментов бережливого

управления необходимо всегда работать с повторяющимися регламентированными процессами. При выполнении данной рекомендации, у проектной группы не будет сложностей при построении карты текущего состояния процесса и выделении проблем, в отличие от нового процесса, итоги работы которого пока неизвестны.

6. Для проекта, по которому выполнены запланированные мероприятия, необходимо регулярно проводить оценку эффективности и анализ результатов. При работе с любым проектом ставятся идеальные показатели, которые можно достигать постепенно путем постоянного совершенствования процессов. Куратор по внедрению бережливого управления в организации и проектная команда должны следить за ходом оптимизированного процесса в течение длительного периода после завершения проекта и изыскивать дополнительные возможности для улучшения процессов.

Примером может послужить проект отдела по внедрению принципа бережливого управления Министерства по планированию и развитию Забайкальского края «Оптимизация процесса запуска и сопровождения бережливых проектов в исполнительных органах Забайкальского края», который направлен на создание и становление системы бережливого управления в регионе. В рамках проекта было выделено более 11 проблем, для решения которых были приняты: создан чат поддержки «Бережливый регион»; создан официальный сайт, куда размещается актуальная информация, обучающие материалы, реестр проектов и др.; расширяется система нормативной правовой базы; проводится постоянное поточное обучение и некоторые другие основополагающие мероприятия. Отметим, что по данному проекту принято решение по итогам защиты продолжить работу, каскадировать, углублять и улучшать процесс.

В целом, говоря о бережливом управлении в Забайкальском крае, можно отметить, что регион находится на стадии развития, роста и только набирает обороты по данному направлению. Губернатором Забайкальского края в 2023 году была поставлена задача о перезагрузки системы бережливого управления, в соответствии с чем за 2023 год было открыто 105 бережливых проектов (при Плановом задании в 90 бережливых проектов), охват вовлеченности органов исполнительной власти в систему бережливого управления составил 95,8%. За год

в рамках запуска и сопровождения бережливых проектов было решено 126 проблем в рабочих процессах, экономический эффект по закрытым бережливым проектам с достижением целевого показателя составил более 126 млн рублей, а также значительно сократилось время протекания процессов от 16% до 76%.

В 2024 году работа в заданном направлении не останавливается и продолжает свое развитие, в том числе расширяет свои границы в отрасли социальной сферы и реальный сектор экономики несмотря на то, что при реализации полномочий исполнительных органов невозможно в полной мере использовать все инструменты бережливого управления. Если в бизнес-секторе легко отследить эффект внедрения – это и повышение спроса потребителя на оказываемые услуги или производимую продукцию, и сокращение затрат, как следствие организация получает мощный экономический эффект. В сфере госуправления эффект смещается в сторону повышения репутации органов власти и доверия населения.

Именно поэтому важно чтобы для госслужащих бережливое управление было не просто абстрактным понятием, со своим набором инструментов, на внедрение которых будут потрачены ресурсы сотрудников, а прежде всего, бережливое управление должно стать философией, меняющей устоявшиеся взгляды на организацию рабочих процессов, философией, затрагивающей все уровни организационной

структуры учреждения, философией, требующей активного участия всех специалистов органов власти.

### Литература

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 г. № 1789-р «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах» (В редакции Распоряжения Правительства Российской Федерации от 09.02.2008 № 157-р; Постановления Правительства Российской Федерации от 28.03.2008 № 221) [Электронный ресурс] Режим доступа – <http://government.ru/docs/all/54096/> (дата обращения: 25.07.2024).
2. Обозов С.А., Производственная система России – полный вперед! / Сергей Александрович Обозов. – Москва: 2022. – 584 с.
3. В Забайкалье запустят проект «Бережливая поликлиника» [Электронный ресурс] Режим доступа – <https://chitazdrav.ru/node/1706> (дата обращения: 02.08.2024).
4. Нормативное правовое обеспечение внедрения принципов бережливого управления [Электронный ресурс] Режим доступа – <https://mininvest.75.ru/berezhlivoe-upravlenie/336728-normativnoe-pravovoe-obespechenie-vnedreniya-principov-berezhlivogo-upravleniya> (дата обращения: 31.07.2024).

**ERSHOVA Natalia Ivanovna**

Undergraduate, Zabaikalsky State University, Russia, Chita

## THE EXPERIENCE OF IMPLEMENTING THE PRINCIPLES OF LEAN MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF EXECUTIVE BODIES ON THE EXAMPLE OF THE TRANS-BAIKAL TERRITORY

**Abstract.** *The article discusses the main provisions of the theory of lean management, the practice of implementing lean management in the authorities of the Russian Federation, as well as the experience of building a lean management system directly in the Trans-Baikal Territory and the introduction of lean management principles in the executive bodies of the Trans-Baikal Territory.*

*Within the framework of the topic under study, proposals and recommendations on the organization of the lean management implementation process have also been developed.*

**Keywords:** *lean management, process, values, losses, lean projects, project teams, Trans-Baikal Territory, executive bodies.*