

*Залялов Адель Айратович  
Пугачёва Мария Александровна  
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики производства  
Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия*

## **ОСНОВЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ**

*Zalyalov Adel Ayratovich  
Pugacheva Maria Alexandrovna  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Production Economics  
Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia*

### **FUNDAMENTALS OF LEAN GOVERNMENT IN RUSSIA AND ABROAD**

**Аннотация:** В работе освещены современные реалии бережливого правительства. Рассмотрены различия бережливости между странами и рекомендации по внедрению бережливого производства в Россию.

**Abstract:** The paper highlights the modern realities of lean government. Differences of frugality between countries and recommendations for the implementation of lean manufacturing in Russia are considered.

**Ключевые слова:** бережливое производство, бережливое правительство, инструменты бережливого производства.

**Keywords:** lean manufacturing; lean government; lean manufacturing tools.

На современном этапе развития экономики важны своевременные производственные процессы, которые будут способны не только привести к увеличению объемов производств, но и снизить риски несвоевременного выполнения работ, обеспечить стабильность производственного процесса. Для выполнения высокого качества с минимальными затратами на работу и существует понятие «бережливое производство». Впервые понятие осветил основатель концепции «бережливого производства» - Тайити Оно, который создал производственную систему в Toyota в 1950-е годы. Бережливое производство – это концепция менеджмента, основанная на непрерывном устранении потерь. Ранее считалось, что бережливое производство предназначено только для производственных циклов, сейчас же понятие претерпело множество изменений, появились такие как: бережливое предприятие, бережливое обеспечение, бережливые технологии, бережливая логистика, бережливое правительство и так далее.

За рубежом активно внедряется понятие «бережливое правительство». Рассмотрим и сравним данное понятие в различных странах.

## Сравнительный анализ бережливого правительства

Страна	Время	Отличительные черты	Цель внедрения
Япония	1950-е годы	Глубина его погружения в менталитет граждан. Бережливые технологии не внедряются как отдельная самостоятельная программа, а становятся неотделимым способом поддержки устойчивого развития, преумножения ресурсов и уважительного отношения к незначительным ресурсам, которыми японцев наделила природа	Выявить и сократить излишние затраты материалов, пространства и труда, а также самой продукции. Достижения устойчивого развития города и агломерации в целом. Снижение выбросов парниковых газов в промышленности, офисах, коммерческих зданиях и домах.
США	с середины 90-х годов	Совершенствование процессов рассматривается как стратегический подход для обеспечения надежности и сокращения времени технологических циклов, снижения затрат, повышения качества и производительности.	Для различных целей, от организации рабочей среды до разработки и внедрения более эффективных способов предоставления ключевых услуг.
Великобритания	2001 год	Причинами, вызвавшими интерес к проблеме совершенствования процессов управления в публичном секторе, послужили растущие затраты и низкая эффективность работы системы государственного здравоохранения Великобритании.	Основной задачей которого является внедрение бережливых технологий не только в своей организации, но и в коммерческих организациях-партнерах, принимающих участие в реализации государственной стратегии.
Канада	с 2006 года	Отличительной особенностью использования Lean является тот факт, что инициатива внедрения возникла не из-за кризиса, а основывалась на идее, что правительство провинции могло бы быть гораздо успешнее в удовлетворении потребностей растущего и требовательного населения в условиях ограниченных ресурсов.	Целью была организация процессов предоставления услуг таким образом, чтобы правительство и его службы функционировали как целостная система, которая направлена на расширение возможностей каждого сотрудника для предоставления гражданам качественных услуг.

## Продолжение таблицы

Сингапур	-	Мероприятия программы развития бережливого предпринимательства на преодоление негативных экономических факторов: низкой производительности труда в сфере малого бизнеса; зависимости от иностранной рабочей силы; низкой технической оснащённости предприятий малого и среднего бизнеса в сфере услуг; миграции низкоквалифицированной рабочей силы;	В основе концепции LED – продвижение технологий Lean во всех сферах деятельности средних и малых предприятий, направленное на стимулирование «умной» оптимизации.
Китай	-	В Китае внедрение бережливых технологий осуществляется под управлением и контролем государственных органов. Бережливые преобразования осваиваются на совместных предприятиях и в государственных компаниях, обременённых громоздкой административной системой. В основном преобразования начаты на тех участках, где возникает непосредственный контакт исполнителя с заказчиком.	Особое значение в Китае имеет внедрение бережливых технологий в повседневную работу офисов государственных органов.
Франция	-	Правительство Франции изыскало необходимость в перспективах цифрового преобразования государственной службы.	Интерес к технологиям бережливого производства во Франции стал следствием необходимости сокращения бюджетных расходов, на фоне желания повысить качество госуслуг.

Источник: [2, с.5-43]

Для построения бережливого правительства необходимо определить, что является ценностью конкретной услуги для гражданина. Следующим шагом является определение потока создания ценности. Необходимо также визуально отразить время обработки на каждом из этапов, количество работников, задействованных в процессе, требуемые материалы, документы и так далее. Далее нужно оценить величину потерь. Сердцем бережливости является процесс устранения потерь. Всё, что не создает (не добавляет) ценности для потребителя является потерями. Их можно разделить на: вынужденные, без

которых невозможно обойтись, их нужно оптимизировать и на те потери, которые необходимо и возможно исключить.

Рассмотрим наиболее распространенные инструменты бережливого производства и определим наиболее подходящие для бережливого правительства.

Таблица 2

Инструменты бережливого производства

Инструменты	Описание
Организация рабочего пространства по системе 5S	Система принципов, позволяющих постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, которая создает фундамент для построения бережливой организации.
Стандартизация работы	Точное описание каждого действия, включающее время цикла, время такта, последовательность выполнения определенных задач, минимальное количество запасов для выполнения работы.
Картирование потоков создания ценности	Разработка визуального отображения материальных и информационных потоков в ходе создания ценности от начала до конца. Разрабатываются карты текущего состояния и будущего состояния, после чего на основании анализа данных карты выявляются возможности совершенствования текущего процесса с целью его приближения к идеальному состоянию.
Визуализация (визуальный менеджмент управления процессами)	Используются простые, видимые индикаторы, с помощью которых осуществляется обмен информацией. Расположение всех инструментов, материалов, документов и информации о результативности работы системы таким образом, чтобы они были четко видимы, и чтобы каждый участник производственного процесса моментально мог оценить состояние системы.
Гемба или «поле битвы»	Физическое наблюдение за выполнением рабочего процесса на месте. Формирование понимания того, что все наиболее важное происходит на рабочих местах сотрудников, клиентских службах, операционных залах, а не в кабинетах руководства.
Метод FIFO (англ. First In, First Out – «Первым пришёл — первым ушёл»)	Позволяет контролировать поток работы между процессами, добиться того, чтобы работа, которая была выполнена предыдущим процессом раньше («первый вошел»), раньше была обработана следующим процессом («первым вышел»).
Листы проблем и предложений	Для усиления вовлеченности сотрудников, а также клиентов в процесс совершенствования и улучшения работы учреждения организуется сбор предложений и проблем
Кайдзен (постоянное улучшение)	Каждый работник от рядового до руководителя компании несет определенную ценность и должен непрерывно стремиться улучшить ту часть процесса, за которую он несет ответственность.
Хосин Канри (декомпозиция целей)	Система, направленная на устранение разрыва между стратегией и ее выполнением с помощью фокусировки и определения конкретных ответственных людей.

Анализ основных причин по принципу «Пять «Почему?»»	Основной задачей техники является поиск первопричины проблемы с помощью повторения одного вопроса — «Почему?» Каждый последующий вопрос задаётся к ответам на предыдущий вопрос.
Система ТРМ (Total Productive Maintenance)	всеобщий уход за оборудованием в основном служит улучшению надежности оборудования, ориентирован на максимально эффективное использование благодаря всеобщей системе профилактического обслуживания.

Источник: [1, с.32-54]

На наш взгляд необходимыми и оптимальными инструментами являются: стандартизация, кайдзен, гемба и картирование. Так как основной упор в правительстве нужно делать на сотрудниках и их непосредственной работе. Четко видеть и осознавать, как прийти из точки «А» в точку «Б», благодаря созданию отдельных рабочих групп с инициативными молодыми сотрудниками. Можно сказать, что все перечисленные инструменты в той или иной мере можно отнести к бережливому правительству. Именно грамотное введение и использование данных инструментов поможет избавиться от потерь и принести желаемые результаты.

Различные авторы выделяют несколько идей, способствующие при организации процесса внедрения бережливости в правительстве.

Формирование рабочих групп. Руководству необходимо сформировать проектные группы, назначить специалиста, прошедшими обучение по развитию, внедрению бережливых технологий в государственном управлении.

Описание проекта. Оно должно включать определение ключевых параметров:

- целевые показатели оптимизации процессов (сокращение времени процесса, улучшение качества процесса, упрощение процесса, улучшении взаимодействия с персоналом и другие характеристики);
- количество времени, которое необходимо для осознания проблемы и до ее устранения;
- методы улучшения процессов, их обоснованность и соответствие степени сложности решаемой проблемы. Например, процесс разработки новой структуры государственной программы стратегического развития предполагает межорганизационные взаимодействия, что значительно усложняет задачу. Взаимодействия между правительственными структурами заметно усложняют процессы, создают проблемы. Достаточно сложно оптимизировать данные процессы, а границы «владения» процессами, размыты. Такой инструмент, как стандартизация может улучшить процесс передачи информации.

Чаще всего в государственном секторе применяется метод «А3». Он демонстрирует связи между общими приоритетами и предлагаемыми решениями. Рабочей группе необходимо предложить решения проблем и план реализации проекта в целом, используя только то, что они могут разместить на стандартном листе бумаги размером А3. Метод позволит получить

представление о текущем состоянии процесса, а также о методах перехода к улучшенному состоянию. [2, с. 54-55]

Из вышесказанного можно сделать вывод, что на данный момент понятие бережливости внедряется во все сферы жизни государства, в том числе это относится и к правительству. За счет внедрения бережливого правительства страны хотят добиться определенных целей и задач, но всех их объединяет одно – желание качественно выполнять задачи с минимальными затратами. Для этого существует множество инструментов, благодаря которым государство сможет реализовать поставленные перед собой задачи и добиться наилучших результатов.

#### **Список литературы**

1. Гаджиев Г.Н., Арженцов В.Ф. Технологии бережливого производства в государственном управлении // Махачкала: «ДГУНХ». - 2020. - С. 32-54.
2. Д.Ю. Двинских, Н.А. Рычкова, И.Ю. Сластихина, А.А. Пономарева // Бережливое правительство: как и для чего внедряют lean за рубежом // Рабочие материалы центра междисциплинарных исследований.-2019.- С. 5-55.
3. Кирсанов Н.Ю. Возникновение и развитие концепции бережливого производства // Журнал Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 6 – С. 91-96