

УДК 658.5-005.6

Гильмуллина Л.Т.

*магистрант кафедры экономики производства
Института управления, экономики и финансов*

Демьянова О.В.,

*доцент кафедры экономики производства
Института управления, экономики и финансов*

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

**ПРОЦЕСС ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОВЫХ
ОРГАНОВ**

Аннотация: В современных условиях обеспечение эффективной и качественной работы органов государственной власти, учреждений, выполняющих отдельные государственные функции, видится одним из важнейших процессов, достижение которого может быть осуществлено разными методами. Одним из возможных методов решения данного вопроса видится внедрение принципов бережливого производства во внутренние системы налоговых органов. В статье представлена специфика бережливого на примере налоговых органов, а также представлен анализ процесса внедрения данных инструментов.

Ключевые слова: бережливое производство, концепция бережливого производства, системность бережливого подхода, эффективность.

Lilia T. Gilmullina

Master, Institute of Management, Economics and Finance

Olga V. Demyanova

Professor, Institute of Management, Economics and Finance,

Kazan Federal University

Abstract: In modern conditions, ensuring effective and high-quality work of public authorities, institutions performing certain state functions, is seen as one of the most important processes, the achievement of which can be carried out by different methods. One of the possible methods for solving this issue is the introduction of the principles of lean production into the internal systems of tax authorities. The article presents the specifics of lean on the example of tax authorities, and also presents an analysis of the process of implementing these tools.

Keywords: lean manufacturing, the concept of lean manufacturing, the systemic nature of the lean approach, efficiency.

THE IMPLEMENTATION PROCESS OF THE LEAN TOOLS PRODUCTION IN THE ACTIVITIES OF TAX AUTHORITY

На современном этапе развития экономики в динамично меняющихся условиях, особенно сейчас в условиях экономического кризиса (спада) хозяйствования, возрастает роль применения lean-технологий для повышения операционной эффективности, снижения эксплуатационных затрат и повышения безопасности технологических процессов, для успешного функционирования любой организации(предприятия). Ведь как бы успешно, бережливо и экономно не было организовано производство на отдельно взятом предприятии, но если ее деятельность, вся цепочка поставок, не отвечает требованиям бережливости, ценности конечного продукта, разработки таких технологий, которые позволят производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами, то оно рискует ослабить свои позиции на рынке, потерять потребителя и снизить размеры прибыли, ведь ,например, не точная работа

поставщиков способна посеять хаос в самом совершенном управлении бережливым производством [7, с. 54-55].

Именно поэтому последнее десятилетие в отечественной промышленности принимаются попытки внедрения принципов, методов повышения эффективности управления промышленными предприятиями под названием «lean manufacturing» («бережливое производство»).

Концепция «lean manufacturing» берет свое начало с 50-х годов XXвека. Основателем концепции «бережливого производства» считается Тайити Оно, создававший производственную систему в Toyota. Значительный вклад в развитие теории и практики бережливого производства внёс коллега и помощник Тайити Оно – Сигео Синго, создавший в числе прочего метод быстрой переналадки (SMED). И если Тайити Оно знал что нужно для устранения потерь, Сигео Синго знал как это осуществить.

Американские специалисты изучили систему и концептуализировали под наименованием lean production (lean manufacturing), термин «lean» был впервые предложен Джоном Крафчиком [3, с. 46].

В мировой экономике концепция бережливого производства является отлично зарекомендовавшей себя стратегией развития бизнеса и завоевывает лидерские позиции на рынке.

Сначала концепцию бережливого производства применяли в отраслях с дискретным производством, прежде всего в автомобилестроении. Затем концепцию адаптировали к условиям процессного производства.

Позднее идеи «бережливого производства» стали применяться в торговле, сфере услуг, коммунальном хозяйстве, здравоохранении, системе образования, вооружённых силах, секторе государственного управления и во многих других видах деятельности [4, с. 18].

Бережливое управление в органах государственной власти – это организация деятельности управленческих структур, которая направлена

на повышение удовлетворённости пользователей государственных и муниципальных услуг от взаимодействия с органами исполнительной власти региона, а также сотрудников органов исполнительной власти и подведомственных им учреждений улучшенными рабочими процессами.

Внедрение бережливого управления в государственный сектор значительно сокращает сроки выполнения запросов от населения и минимизирует время ожидания в очереди для получения государственных и муниципальных услуг.

Внедрение бережливого управления в органах государственной власти происходит, как правило, двумя способами:

1) органы власти выступают организаторами внедрения бережливого управления на территории региона или муниципалитета. В этом случае Lean внедряется в одну или несколько отраслей – производство, здравоохранение, образование и т.п., – а государственный аппарат стимулирует и контролирует процесс, оказывает методическую поддержку;

2) lean-подходы внедряются в работу самих органов власти или местного самоуправления [6].

Таким образом, данная концепция концентрирует свое внимание на управлении и оказании услуг гражданам, а также постоянном улучшении их качества при помощи избавления от «потерь» и «неэффективности» в процессах. Это, в свою очередь, приводит к улучшению качества оказываемых услуг в целом.

Основные принципы бережливого управления:

– клиентоориентированность – подход, ориентированный на повышение удовлетворённости населения, оказание им помощи и защиту их интересов;

– ориентация на результат – настойчивость в преодолении барьеров при оптимизации процессов в деятельности исполнительных органов государственной власти и подведомственных им учреждений [7, с. 77].

Одним из органов власти, внедрение lean инструментов в деятельность которого может принести существенный эффект, являются налоговые органы. Необходимость внедрения инструментов бережливого производства в практику налоговых органов определяется необходимостью обеспечения эффективного использования внутренних резервов налоговых органов с целью непрерывного совершенствования бизнес-процессов предоставления услуг, осуществления работы, улучшение организации и условий труда.

Ключевым принципом бережливого производства в налоговых органах, как кажется, должна являться непрерывность производственного потока, без задержек и очередей, достигающаяся за счет равномерности загрузки сотрудников налоговых органов, рациональной логистики налогоплательщиков, информационного сопровождения, оптимальной планировки площадей организации и устранения всех видов потерь.

Очевидно, что инструменты бережливого производства должны быть направлены на достижение главной цели – обеспечение максимальной эффективности работы налоговых органов для повышения качества работы и роста удовлетворённости налогоплательщиков, повышение эффективности рабочих процессов, простоту организационной структуры и оперативную реакцию на изменения внешней среды.

Последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность осознается и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная система [1].

В этой связи очевидным видится постепенное внедрение инструментов бережливого производства в деятельность налоговых органов, поскольку

только в подобном случае будет обеспечено наличие действительно взаимосвязанных процессов внутри налогового органа.

Исходя из опыта внедрения lean инструментов в деятельность иных государственных учреждений (таможенных органов [5], учреждений системы здравоохранения [2]), представим возможный план внедрения инструментов бережливого производства в налоговые органы:

1. Установить, какими должны быть налоговые органы после внедрения инструментов, т.е. определить «идеальную картинку», цель, на достижение которой будет направлена вся работа. Определение «идеальной картинки» необходимо для понимания сотрудниками сути работы, поскольку очевидно, что для обеспечения эффективности реализации работы необходимо четко видеть конечную цель. В противном случае, без установления идеала, к которому устремлены намерения, работа будет беспредметной, бесцельной и, значит, априори обреченной на провал.

2. Вовлечение сотрудников в процесс, получение от них обратной связи, выслушивание и учет их мнений. Крайне важно прислушиваться к мнению сотрудников, поскольку именно они, как никто другой, знают о фактически имеющихся проблемах, о недовольствах потребителей услуг, пробелах и «дырах» во внутренних процессах, из-за которых обеспечение действительно качественной работы не представляется возможным.

3. Осуществить работы по измерению ценности и имеющихся потерь. Установить стандарты и отслеживать результаты.

Например, с точки зрения потребителей услуг, т.е. налогоплательщиков, ценность услуг, предоставляемых налоговым органом, представлена:

- 1) получение услуги в кратчайшие сроки;
- 2) получение услуги в максимально дистанционном формате, при минимальном нахождении в налоговой службе;

- 3) простота получения услуги;
- 4) отсутствие необходимости заполнения большого количества документов.

В свою очередь, потерями будут, например:

- 1) необходимость несколько раз посещать налоговую службу;
- 2) необходимость предоставления документов несколько раз;
- 3) проблемы с предоставлением документов (невозможность предоставить дистанционно);
- 4) нечеткий перечень документов для получения услуги (сначала необходимо предоставить одни документы, затем выясняется, что необходимы и другие документы).

Одним из ключевых сервисов сайта ФНС является «Личный кабинет», который позволяет делать необходимые операции дистанционно, тем самым избавляя от похода в налоговую инспекцию.

Таким образом, в центральном аппарате ФНС России в 2020 году находилось на рассмотрении 50 083 обращения граждан, которые поступили по различным каналам связи, в том числе 41 644 (83,15%) обращения поступило электронно.

Таблица 1 - Количество обращений (запросов)

Год	Общее количество обращений	Обращения представленные электронно	Доля обращений, представленных электронно от общего количества обращений
2015	28 883	17 279	59,82%
2016	41 058	21 715	52,89%
2017	55 720	28 246	50,69%
2018	56 509	29 524	52,25%
2019	58 093	38 309	65,94%
2020	50 083	41 644	83,15%

Как представлено в таблице 1 за последние шесть лет обращения, представленные в электронном виде, преобладают от общего количества обращений, что свидетельствует о востребованности применения цифровых технологий.

4. Определить этапы для достижения желаемых результатов. Описать текущее и будущее состояние.

5. Поощрять изменения, как в масштабе организации, так и отдельной личности.

6. Постоянно поддерживать изменения в каждом подразделении, отделе и рабочем процессе (именно отсутствие единых усилий является основным препятствием при внедрении принципов бережливого производства в государственных учреждениях, что обусловлено, как правило, недолгим пребыванием высших руководителей в их должностях). Придерживаться целостного видения процесса предоставления налоговой услуги, проявлять решительность.

В таблице 2 представим lean-показатели, которые можно учитывать в деятельности налоговых органов.

Таблица 2 – Lean-показатели, которые можно учитывать в деятельности налоговых органов

Показатели эффективности и результативности процессов		
Временные	Стоимостные	Показатели качества
Время, затрачиваемое на деятельность, создающую ценность Время, затрачиваемое на деятельность, не создающую ценность Время, затрачиваемое на деятельность, не создающую ценность, но необходимую Доля времени, затрачиваемого на деятельность, создающую ценность, в полном времени оказания налоговой услуги	Экономия труда сотрудников Экономия затрат Затраты на единицу налоговой услуги	Количество предоставленных налоговых услуг Объем средств, уплаченных налогоплательщиками Анализ должностей с полным или частичным дублированием функций
Показатели результатов		Показатели сложности процесса
Объем работы Накопившаяся и ждущая передачи на следующий этап работа		Число этапов оформления налоговых отношений, создающих ценность Число принимаемых решений для

Работы в процессе выполнения	обеспечения собираемости налогов «Число передач работы» (документов) «Петли» – число повторов работы «Чёрные дыры» – источники постоянных проблем
Показатели реализации бережливого производства	Показатели морального климата
Число проведенных мероприятий Число лиц, принявших участие в мероприятии Число тренингов	Удовлетворённость сотрудников Показатели текучести кадров

Стоит выделить специфику внедрения концепции бережливого производства в деятельность налоговых органов:

– несколько участников: налоговая служба, налогоплательщики, органы государственной и муниципальной власти, коммерческие структуры и т.д. каждый из которых защищает свои интересы;

– отсутствие четких критериев качества;

– возрастание требований со стороны потребителя;

– широкий спектр услуг (обязательное разграничение потоков) [8].

Внедрение бережливого производства в налоговых органах будет способствовать повышению производительности труда, эффективности налогового управления, ускорению принятия стратегических решений, улучшению взаимодействия между налоговыми органами, а также с различными органами власти.

Концепция предусматривает осуществление ревизии всех функций налоговых органов, упразднение избыточных и дублирующих функций, возможность применения методов и инструментов бережливого производства в курируемых сферах.

Использованные источники:

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393?section=status/> (дата обращения: 15.09.2021)
2. Бережливые технологии как основа системного подхода в управлении медицинской организацией [Электронный ресурс]. – URL: <https://minzdrav.samregion.ru/wp-content/uploads/sites/28/2020/10/3.-evseevich-n.a..pdf/> (дата обращения: 15.09.2021)
3. Деннис, П. Хоббс Внедрение бережливого производства. Практическое руководство по оптимизации бизнеса / Деннис П. Хоббс. – М.: Гревцов Паблишер, 2017. – 352 с.
4. Джонс, Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д. Джонс. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 384 с.
5. Калашникова, А.В. Сервисно-ориентированное таможенное администрирование на принципах бережливого производства / А.В. Калашникова, А.В. Крамаренко, А.П.Овчинникова, Е.Э. Толченникова, В.В. Макрусев [Электронный ресурс]. – URL: <http://edrf.ru/article/10-04-2018/> (дата обращения: 15.09.2021)
6. Опыт применения lean-подходов [Электронный ресурс]. – URL: <https://lean.cdto.ranepa.ru/8-vnedrenie-berezhlivogo-upravleniya-v-rabotu-organov-gosudarstvennoj-vlasti-rf/> (дата обращения: 16.09.2021)
7. Погребняк, С. Бережливое производство. Формула эффективности / С. Погребняк. – М.: Триумф, 2018. – 756 с.
8. Роль кадровой службы при внедрении lean-технологий [Электронный ресурс]. – URL:

https://www.ugrariu.ru/upload/medialibrary/f14/lektsiya_bp.pdf/ (дата обращения: 15.09.2021)

9. Работа с обращениями граждан |ФНС России| [Электронный ресурс]. – URL:

https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/appeals_citizens/ (дата обращения: 15.09.2021)