

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Выпускная аттестационная работа
по программе профессиональной переподготовки
«Программа подготовки высшего уровня резерва
управленческих кадров»**

**на тему:
Бережливое государство**

**Разработчики
слушатели программы**

Дорошенко Анастасия Николаевна	Заместитель директора Департамента инвестиционной политики и развития предпринимательства Минэкономразвития России
Кузнецова Елена Анатольевна	Заместитель министра имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия)
Свинин Александр Александрович	Первый заместитель Председателя Правительства Удмуртской Республики
Галкин Андрей Игоревич	Заместитель директора Департамента проектного управления, руководитель проектного офиса Минэкономразвития России
Колесников Максим Андреевич	Министр экономического развития и инвестиций Пермского края
Хусаинов Алмаз Шаукатович	Заместитель министра промышленности и торговли Республики Татарстан
Папушенко Максим Валерьевич	Министр экономического развития Ростовской области
Верховцев Артем Юрьевич	Заместитель председателя правительства Воронежской области
Ровбель Ростислав Леонидович	Заместитель Губернатора Смоленской области
Александров Станислав Витальевич	Исполнительный директор – руководитель аппарата Ассоциации юристов России

Москва, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Вводная часть	3
2. Цель проекта и показатели проекта	4
3. Международный опыт и региональные практики	6
4. Основные мероприятия проекта.....	6
5. Формула для расчета трудоёмкости в органах государственной власти	24
6. Схема управления проектом	27
7. Риски внедрения федерального проекта	28
8. Список использованной литературы.....	31
9. Приложения	41
9.1. Анализ проблемного поле - приложение 1	
9.2. Материалы по зарубежному и российскому опыту - приложение 2.1-2.3.	
9.3. Схема управления проектом - приложение 3.....	
9.4. Концепция программы обучение с проектом модулей - приложение 4.1-4.2.....	
9.5. Паспорт ФП «Бережливое государство» -приложение 5	

Вводная часть

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (далее – Указ № 204) основной целью обозначено осуществление прорывного научно-технологического и социально-экономического развития Российской Федерации, повышение уровня жизни граждан, создание условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека. Правительству Российской Федерации поручено обеспечить достижение в том числе таких национальных целей как вхождение Российской Федерации в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности, ускорение технологического развития Российской Федерации.

Достижение указанных целей и задач, в первую очередь, будет обеспечиваться государственными служащими (в настоящее время их насчитывается порядка **1,029** млн. человек). В тоже время для достижения наилучшего результата необходимо сфокусироваться на самом главном – стратегических целях с наибольшей отдачей времени и ресурсов. При этом это должно сопровождаться оптимизацией процессов и снижением трудоемкости в органах государственной власти, внедрением принципов бережливости, в том числе в системе государственного и муниципального управления. Кроме того, большое количество разноплановых поручений, в том числе и непрофильных, размывает систему приоритетов и не даёт возможности четко спланировать работу государственного служащего. В целом порядка 80 % времени руководящих кадров на государственной службе занимается работой по поручениям. По данным Центра стратегических разработок, только 51% поручений Президента Российской Федерации выполняется в срок, включая формальное исполнение.

В связи с загруженностью государственных служащих текущими операционными задачами мотивация и заинтересованность падает и не позволяет в полной мере как обеспечивать качественное и своевременное исполнение стратегических задач, так и взаимодействовать с населением и предпринимателями (*карта проблемного поля в приложении № 1*).

Во многом обозначенные проблемы может решить запуск нового федерального проекта, обеспечивающего человеческими ресурсами, обладающими необходимыми компетенциями в сфере бережливости и создание своего рода центра управления Национальными проектами.

В этой связи в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» разработан новый федеральный проект «Бережливое государство» (далее - Проект).

Цель проекта

Целью проекта определено снижение трудоемкости наиболее значимых процессов на 50% к 2024 году через внедрение технологий бережливого производства в системе государственного управления для достижения целей, поставленных Указом № 204.

При этом внедрение отдельных элементов бережливых технологий не может быть залогом успеха проекта, так как изменяться должны не только подходы к выполнению тех или иных задач и операций, но и культура государственной гражданской службы, а значит необходимо провести трансформацию управления кадрами в органах государственной власти.

Реформа государственного управления обеспечит реализацию всех национальных проектов, а предлагаем федеральный проект является базой для этих изменений.

Ключевыми **задачами** федерального проекта являются:

1. Внедрение культуры бережливого производства в органах государственной власти и трансформация государственной гражданской службы.

2. Оптимизация процессов и снижение их трудоемкости в органах государственной власти.

Реализация мероприятий указанных двух направлений предоставит больше времени и ресурсов государственного служащего на выполнение ключевых функций, влияющих на общество и достижение национальных целей.

Разработка федерального проекта «Бережливое государство» отвечает целям и задачам Указа № 204, а частности будет способствовать вхождению Российской Федерации в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности, в том числе инфляции на уровне, не превышающем 4 процентов.

При этом учитывая, что ключевая цель национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» определена как рост производительности труда только на средних и крупных предприятия базовых несырьевых отраслей экономики и не связана с производительностью и эффективностью работы государственных служащих (при этом по словам главы Счетной палаты А.Кудрина, государственный сектор вырос до 47-48% ВВП), предлагается добавить цель разрабатываемого федерального проекта в цели национального проекта.

Целевыми показателями Проекта определены:

1. Снижение трудоёмкости 70% наиболее значимых процессов в государственном управлении на 50% в 2024 г.
2. 30% государственных гражданских служащих прошли обучение технологиям бережливого производства.
3. 100% государственных гражданских служащих знают и применяют принципы бережливого производства.
4. 100% федеральных органов государственной власти вовлечены в проект, знающих и разделяющих принципы бережливого производства.
5. 85 субъектов Российской Федерации вовлечены в проект.
6. Текучесть кадров на государственной службе не более 20%.

Международный опыт и региональные практики

В целях подготовки федерального проекта бы изучен опыт частных компаний (15 компаний изучено), международный опыт в области внедрения бережливых технологий в работу органов государственной власти (43 страны и региона мира изучены), а также реализованные проекты в регионах и муниципалитетах России (23 практики изучены, лучшие – ХМАО, Белгородская область, Нижегородская области, Республика Татарстан) (*приложение №2.1-2.3*).

На основе изученных данных сделан вывод, что главной конечной целью внедрения бережливых технологий является повышение удовлетворенности клиентов той или иной организации. В случае с органами власти «клиент» - гражданин РФ или частная компания (предпринимательское сообщество).

С учетом лучших практик был сформирован перечень мероприятий федерального проекта.

Основные мероприятия проекта

Задача 1. Внедрение в исполнительных органах государственной власти принципов бережливого производства

Указанная задача включает мероприятия по 4 блокам формирования культуры «Бережливого государства»: Стратегия (формирование миссии и целей), Технологии (анализ существующих организационных форм и создание новых моделей управления на основе принципов бережливого производства, а также системы мониторинга), Психология (мероприятия для эффективного принятия и продвижения принципов бережливого производства) и Брэндинг и развитие исследований.

1. Стратегия «Бережливое государство - формирование миссии и целей

В отечественную практику государственного управления бережливое производство постепенно внедряется через уровень субъектов Российской Федерации: в Республике Татарстан, Белгородской области, Ханты-Мансийском автономном округе и еще, в более чем 20 других регионах, где развертываются соответствующие программы. Эти инициативы поддерживаются и на федеральном уровне. Тем не менее государственный аппарат обрастает все большим количеством разных KPI, которые не могут являться главной целью органа власти, поскольку неизбежно становятся объектом для манипуляций. В Великобритании еще на начальном этапе развертывания нового государственного управления был принят принцип Гудхарта, суть которого заключается в следующем: когда экономический показатель становится целью для проведения экономической политики, он неизбежно теряет достоверность. Новые поколения управленческих технологий в сфере государственного управления становятся все менее терпимы к традиционным иерархическим структурам, но категоричный отказ от применения этих технологий без создания новой организационной и методологической основы для формирования новой культуры в перспективе может привести к серьезным потерям эффективности. В этой связи, одной из ключевых задач проекта является создание прочной основы для культурных изменений государственных гражданских служащих. В рамках работы по данному блоку мероприятий будет утверждена концепция с основополагающими принципами философии «Бережливое государство». Данный этап является одним из значимых в программных мероприятиях, т.к. бережливое производство представляет собой не только производственную концепцию или набор инструментов, но тип мышления, идеологию, философию государственного управления – lean-культуру. Применение инструментария бережливого производства без создания соответствующей идеологии и вовлеченности государственных гражданских служащих неэффективно. Корпоративная культура должна способствовать внедрению системы бережливого производства и ее инструментов.

Целью бережливого государства должна стать оптимальная организация

бизнес-процессов с максимальной ориентацией на стратегические цели при учете мотивации каждого государственного гражданского служащего.

Применение инструментов бережливого производства требует создания соответствующей идеологии, миссии, а также формулировки задач для достижения целей. Каждый орган государственной власти осуществляет процесс постановки задач индивидуально, в зависимости от своих функций и особенностей сферы. Однако, можно выделить ряд общих для всех государственных служащих понятий философии, которые необходимы для внедрения системы бережливого производства, прежде всего, фокус на единой миссии и целях, определенных Указом № 204.

2. Технологии бережливого государства

В силу основополагающего значения организационной структуры и методологии для преобразований корпоративной культуры, в рамках мероприятий по данному направлению программы предлагается утвердить стандарты «Бережливое государство», включающие стандарты регулирования и формализации трех типов деятельности: проектной, процессной и функциональной, а также рекомендации по совмещению в рамках структуры органа исполнительной власти базовых моделей управления: процессного, проектного и функционального подходов.

Создание единого методологического ресурсного центра «Бережливое государство»

Для обеспечения единого понимания и качественной реализации проекта, систематизации определённым образом приёмов и способов организации деятельности по принципам бережливого производства в исполнительных органах государственной власти мероприятиями проекта предусматривается разработка единой корпоративной методологии внедрения стандартов «Бережливое государство», призванной обеспечивать эффективную деятельность, с учётом рекомендаций и опыта экспертов, «лучших практик», используемых в органах власти, ведущих российских и международных компаниях.

Инициативы по использованию бережливых технологий в практике государственного управления впервые появились в 2001 году в Великобритании, а в 2002 году – в США. Сегодня в США функционирует Центр бережливого государства (LLC LEAN Government Center). Это ресурсный центр и консалтинговая структура, сфокусированная на исследовании проблем использования бережливых технологий, концепции «шесть сигм», управления изменениями, на коучинге высшего менеджмента и прочих инициативах. Концепция применяется в том числе на региональном (в штатах Колорадо, Айова, Орегон, Коннектикут, Мэриленд, Мэн, Миннесота, Нью Хэмпшир, Огайо, Висконсин) и на муниципальном уровнях. Что касается федерального уровня, то пока ее используют лишь отдельные ведомства — например, министерство обороны или агентство по защите окружающей среды (EPA), которое в 2008 году издало собственное руководство по бережливым технологиям.

Некоторые результаты применения бережливых технологий: департамент природных ресурсов Айовы сократил среднее время выдачи разрешений на строительство с 62 до 6 дней; в Вентуре (Калифорния) служба управления человеческими ресурсами оптимизировала процессы распределения фонда оплаты труда (экономия составила 220 часов рабочего времени персонала); в департаменте труда штата Коннектикута было либо устранено, либо перепроектировано и/или автоматизировано 119 этапов деловых процессов, в результате экономия от сокращения рабочего времени персонала превысила 500 тысяч долларов в год.

Почтовая служба Японии за год повысила производительность на 20% и уменьшила затраты на 30 миллиардов иен. Аналогичным службам в Канаде удалось обеспечить уровень своевременной доставки корреспонденции в 96,7% в Канаде и в 95% в Дании, при этом затраты сократились на 20%.

В Великобритании лин-программы последовательно реализовывались с 2006 года в национальной службе здравоохранения (NHS), департаменте доходов и сборов, службе судов, министерстве труда и пенсий Великобритании, национальном офисе аудита (NAO) — организации, близкой по функциям к

Счетной палате РФ. NAO и NHS разработали методические материалы, которые могут служить основой при адаптации лучших практик бережливости в российских госструктурах.

Результатом применения бережливых технологий в Сингапуре можно назвать создание интегрированной платформы G2B (первый пилотный проект – продовольственные услуги). Компании должны пройти 14 точек соприкосновения с правительством, чтобы подать заявку на получение лицензий на оказание продовольственных услуг и заполнить до 845 полей форм, из которых 75 % являются дублирующими. Министерство торговли и промышленности (МТП) совместно с инновационной лабораторией Департамента государственной службы рассмотрело и провело обзор процессов, чтобы убрать ненужные шаги. Затем была разработана единая точка соприкосновения, содержащая менее 200 полей формы. Это позволило сократить время утверждения на 14 дней и снизить стоимость одной заявки на 500 синг.долл. Для реализации этой реформы потребовалось 32 поправки в законодательстве. Ожидаемая экономия более 4,4 миллиона человеко-часов и 6,4 миллиона синг.долл. для граждан и предприятий после принятия.

Главным исполнителем функций сбора и консолидации информации для обеспечения такой методологии и держателем соответствующих компетенций по бережливому государству должен стать единый методологический центр «Бережливое государство», который в рамках проекта предлагается организовать на базе АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (ФЦК) с привлечением ресурсов образовательных и научных организаций, а также в субъектах страны – на базе региональных центров компетенций.

Анализ и оценка действующей организационной структуры, методологии и пилотных проектов в области задач проекта, реализуемых на территории Российской Федерации

Без учета специфики норм и ценностей, которые определяют на данный

момент деятельности государственных служащих как внутри ведомств, так и во внешней среде, трудно рассчитывать на успех качественных изменений. Ценности, нормы поведения в организации являются составной частью ее корпоративной культуры. Государственная служба – особый вид социальной деятельности, который ограничивает самореализацию человека регламентированными и контролируемыми моделями поведения вследствие того, что правовая регуляция поведения и взаимодействия госслужащих дополняется и этической, когда от госслужащих ждут гражданской и социальной ответственности в силу их статуса представителя государства в обществе. Поэтому госслужащие ограничены в выборе средств достижения как целей ведомства, так и своих личных. В этой связи, обязательным этапом работы по внедрению принципов бережливого производства планируется проведение анализа и оценка действующего состояния культуры государственных гражданских служащих, организационной структуры и методологии деятельности в органах власти. Выводы и результаты анализа будут использованы:

- при изучении вопросов функционирования государственной службы - типов деятельности: проектной, процессной и функциональной, а также системы ценностных ориентаций современных государственных служащих;
- для дальнейшей теоретической разработки стандартов «Бережливое государство» и разрешения методологических проблем;
- для систематизации понятийного аппарата корпоративной культуры служащих и разработки ее типологий.

Разработка и утверждение ГОСТ «Бережливое государство»

Несмотря на разнообразие практики применения технологий бережливого производства в организациях по всему миру, для системного внедрения принципов бережливости в органах власти требуется доработка инструментов, методов и терминологии бережливого производства с учетом особенностей государственного управления и особенностей менталитета страны. Для правильной адаптации бережливых технологий важно учитывать выводы и результаты анализа действующей организационной структуры, методологии и пилотных

проектов в области задач проекта, реализуемых на территории Российской Федерации и выделить специфические черты процессов в государственном управлении:

1. Важность информации (информация должна быть полной, понятной и достоверной).
2. Значительная вариативность задач.
3. Сквозной характер процессов.
4. Важность коммуникаций в силу большого числа этапов передачи информации при ее важности.
5. Многочисленные управленческие или технические проверки.
6. Латентные выгоды и издержки.

На текущий момент в стране разработано и введено в действие около десяти стандартов, в которых обобщен опыт внедрения конкретных инструментов БП: 5С, визуализация, стандартизация и др. К моменту принятия решения о разработке ГОСТа российские компании накопили достаточный опыт применения отдельных методов и инструментов бережливого производства. Разработчиками стандартов являются в основной своей массе госкорпорации и специфика деятельности в государственном управлении не учтена. Более того, стандарты носят больше теоретический характер и нацелены на достижение демонстрации динамики, а не стратегическое решение для компаний по непрерывному и повсеместному сокращению затрат. На март 2018 года всего четыре предприятия сертифицировали свои системы менеджмента по принципам бережливого производства.

Поскольку методы и инструменты бережливого производства изначально были разработаны с целью применения в производственных процессах, существует необходимость их адаптации применения в государственном и муниципальном секторе. При этом характерными особенностями являются:

1. Прозрачность. В отличие от частного сектора, между государственными отсутствует конкуренция, что способствует обмену знаниями и опытом.

2. Сложность определения клиентов. В государственном секторе существуют сложные взаимоотношения между различными ветвями власти и группами влияния, и бывает непросто определить, кто является клиентом.

3. Сложность в определении целевых показателей. В частном секторе основной задачей деятельности предприятий и организаций является получение прибыли, в то время как стратегические цели государственных органов отличаются.

4. Выборность ключевых руководителей. Указанный фактор создает угрозу сворачивания программы внедрения при смене руководства органов государственной власти.

Кроме того, важно акцентировать внимание в методических материалах, не только на инструментарий бережливого производства, но и на конкретные аспекты реализации мероприятий, содержание этапов, роли участников в составе моделей управления, систему измерителей результативности и эффективности мероприятия, процессов, организации в целом.

Предлагается утвердить стандарты «Бережливое государство», включающие стандарты регулирования и формализации трех типов деятельности: проектной, процессной и функциональной, а также рекомендации по совмещению в рамках структуры органа исполнительной власти базовых моделей управления: процессного, проектного и функционального подходов.

Нормативно-правовое обеспечение стандартов «Бережливое государство»

Многочисленные нормативные правовые акты закрепляют характер административных взаимодействий, несоразмерно растянутые сроки исполнения, большое число избыточных действий, документов и бизнес-ролей, а также необоснованное перенесение решений на верхние уровни управления.

В рамках данного мероприятия планируется формирование регулирования, необходимого для развития бережливых технологий в государственном

управлении в части управления правоотношениями, а также управления изменениями при внедрении стандартов «Бережливого государства». Планируется утверждение программы комплексного правового регулирования отношений и организации процесса управления изменениями, возникающих в связи с внедрением стандартов «Бережливого государства».

Обустройство рабочих пространств в соответствии со стандартами «Бережливое государство»

Бережливое производство основывается на системе 5С – система наведения порядка, чистоты, укрепления дисциплины, повышения производительности и создания безопасных условий труда, с участием всего персонала. Данная система позволяет практически без затрат не только наводить порядок на предприятии (повышать производительность, сокращать потери, снижать уровень брака и травматизма), но и создавать необходимые стартовые условия для реализации сложных и дорогостоящих производственных и организационных инноваций, обеспечивать их высокую эффективность за счет радикального изменения сознания работников, их отношения к своему делу. Для системы государственного управления будут разработаны стандарты размещения органов государственной власти и обустройства рабочих пространств государственных гражданских служащих.

В рамках данного мероприятия планируется проведение комплекса мероприятий по оптимальному размещению органов государственной власти (создание Правительственных кварталов) и трансформации рабочих мест служащих (организация и оснащение) в соответствии с новыми стандартами.

Разработка программ обучения

Для обеспечения реализации проекта необходимо как можно быстрее начать обеспечивать органы государственной власти необходимыми кадрами, обладающими сформированными компетенциями, для чего требуется разработка новой системы обучения, которая должна обеспечить вовлечение слу-

шателей в проводимые преобразования в государственном управлении и изменение личностных установок. Источником знаний должны стать лучшие корпоративные практики, мировой опыт. Система обучения должна быстро перестраиваться (быстрая переналадка) под запрос слушателей, производя для них новые знания и должна включать такие формы и методы, как мотивационные семинары, тренинги, обучение на рабочем месте, дистанционное обучение, кайдзен-штурмы, программы самоподготовки, соревнования/ конкурсы, бизнес-квесты и бизнес-симуляции, коучинг, веб-курсы.

По данному направлению предусматривается охват образования для руководителей ведомств, «лидеров изменений» и методологов, базового профессионального образования государственных гражданских служащих для обеспечения притока в государственное управление людей, владеющих и умеющих применять инструменты «Бережливого государства» и образования работающих служащих - программы переподготовки. Кроме того, для системного сбора практик и развития исследований в области применения бережливых технологий в государственном управлении, планируется формирование единой базы данных о теоретических и методических разработках в области бережливого производства, идеях и методах «Бережливого государства».

Внедрение системы распределения государственных гражданских служащих

Проектом предусмотрена разработка моделей компетенций «Бережливое государство», определяющих набор необходимых личностных и профессиональных качеств, а также методики их оценки по результатам обучения и в процессе трудовой деятельности, необходимых каждому государственному гражданскому служащему с учетом ролевых функций и условий деятельности, которые должны стать основой для перехода к компетентностному подходу в управлении персоналом в системе государственного управления. Данное ме-

роприятие необходимо для активизации механизмов саморазвития и самоорганизации сотрудников, поскольку активное участие в процессах улучшения деятельности невозможно без вовлеченности на основе высокой внутренней мотивации к самостоятельному поиску и развитию знаний и индивидуальных способностей. Обращение к явным и скрытым возможностям работников создает мощный импульс к их активному участию в деятельности организации, росту удовлетворенности трудом, и формированию на этой основе постоянной потребности в совершенствовании знаний, умений и компетенций. Задачей системы управления персоналом на основе компетентного подхода является создание среды, поддерживающей и направляющей саморазвитие персонала. Компетентный подход выводит на первый план потенциал служащего – способности, мотивацию и поведенческие установки.

Мероприятие предусматривает формирование базы данных об оценке личностных и профессиональных качеств государственных гражданских служащих и встраивание ее в систему HR-процесса, включающего сферы подбора, оценки, мотивации, адаптации, определения роли, обучения и развития, формирования кадрового резерва.

В Единой информационной системе управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации сформирована полная база данных об оценке личностных и профессиональных качеств государственных гражданских служащих, и внедрен автоматизированный HR-процесс управления персоналом на основе компетентного подхода (определения рекомендуемой роли, истории развития и динамика компетенций, формирование траекторий движения).

3. Психология бережливого государства

По итогам изучения в рамках подготовки проекта опыта внедрения бережливого производства в России и в развитых странах отмечается одна важная особенность - большое значение в России уделяется инструментам бережливого производства, а в зарубежных организациях – формированию идеологии

бережливого производства и корпоративной культуре управления. Учитывая, что инструменты бережливого производства не работают без соответствующего мышления, важными являются вопросы мышления и внедрения рациональных предложений. Участие всех служащих в совершенствовании системы позволят многократно увеличивать креативные возможности государства, поскольку способность к производству знаний у одного человека весьма ограничена (около 120 бит/час), в условиях быстрого и непредсказуемого изменения мира, тактика повышения творческого потенциала государства резко увеличивает его конкурентоспособность.

Формирование команд внедрения изменений в каждом органе власти

Для последовательного внедрения выработанных правил в каждом органе власти должны быть определены 3 ключевые фигуры:

Спонсор – первое лицо ведомства, т.к. именно руководитель является основным стейкхолдером изменений и должен быть основным заказчиком проектов изменений: вдохновлять, мотивировать и организовывать команды.

Руководитель проекта – «лидер изменений», как ключевой человек, наделенный опытом и полномочиями менять процессы. Они должны отвечать за определение процессов, требующих переналадки, оптимизации, развития, упаковку проектов, набор и организацию команд.

Методолог – человек, который должен обеспечить соблюдение принципов «бережливого государства», следование ценностям бережливого производства членами проектных команд. Методолог отвечает за оптимизацию и повышение ценности процессов для конечного потребителя, непрерывное совершенствование деятельности органа власти в соответствии с методологией бережливого производства (lean production).

Как для носителей опережающего формирования новой культуры и образцов поведения в командах необходимо выработать правила – это те требования, последовательное применение которых позволит построить бережливое государство, создающее устойчивую потребительскую ценность при минимуме времени, затрат и ошибок.

Принципы бережливого производства, сформулированные Тайити Оно и на которых основывается производственная система Тойоты:

1. Автономизация. Суть принципа – качество необходимо внедрить в сам процесс работы, т.е. усовершенствовать станки, чтобы они самостоятельно могли обнаруживать первый дефект, после чего сразу останавливаться и сигнализировать о том, что нужна помощь.

2. Точно вовремя. Суть принципа – каждая предыдущая стадия делает только то, что необходимо последующей, точно в нужное время и точно в нужном количестве. За счет этого сокращаются запасы и реализуется так называемая вытягивающая производственная система, когда каждая последующая стадия вытягивает у предыдущей необходимую ей продукцию. Инструментом реализации принципа является информационная система «канбан».

3. Создание производственных ячеек. Способ компоновки различных типов оборудования, позволяющий выполнять производственные операции в четкой последовательности без перерывов. Обычная конфигурация ячейки – в виде буквы U. Такое расположение способствует организации непрерывного потока единичных изделий и гибкому распределению людей.

4. Выравнивание. Требование выравнивать нагрузку рабочих, объем и ассортимент выпускаемой продукции в соответствии со спросом конечного потребителя.

Однако, данные правила в полной мере к государственному управлению не применимы, например, выравнивание не может быть в целом распространено на систему в силу разности объемов и специфики выполняемых ведомствами функций.

В рамках данного мероприятия запланирована разработка совместно с методологическим центром правил деятельности, которые должны стать основой интеграции поведения с целями, предусмотренными концепцией бережливого государства.

Внедрение системы подбора государственных гражданских служащих по моделям компетенций

В рамках программы будут разработаны модели компетенций «Бережливое государство», определяющие набор необходимых личностных и профессиональных качеств, а также методики их оценки по результатам обучения и в процессе трудовой деятельности, необходимых каждому государственному гражданскому служащему с учетом ролевых функций и условий деятельности.

Основными оценочными критериями станут качества по 5 направлениям:

1. Ценностное отношение к профессиональной деятельности, которое характеризуется местом ценностей в ценностной иерархии и в конечном счете обеспечивают выполнение государственным гражданским служащим своих профессиональных обязанностей, главная из которых - повышение качества жизни населения.
2. Технологическая компетентность, подразумевающая знание приемов решения аналитических, прогностических, организационных, информационных задач и умение использовать эти приемы.
3. Уровень творческой активности государственного служащего, который выражается в способности к осуществлению инновационной деятельности.
4. Оценка преобладающего стиля мышления, влияющая на проблемно-поисковый характер деятельности, сформированность профессиональной рефлексии, гибкость и вариантность мышления, самостоятельность принятия управленческих решений.
5. Критерии мотивации к профессиональному совершенствованию, предполагающие наличие установки на эффективную профессиональную деятельность для решения социальных и общественных проблем.

Основными направлениями использования модели предполагаются в рамках мероприятий федерального проекта:

- качественный профессиональный подбор кадров;
- аттестация государственных гражданских служащих с учетом критериев оценки уровня сформированности профессиональной культуры государственных служащих;

-четко обозначенные пути совершенствования системы профессионального развития государственных гражданских служащих (индивидуальные траектории развития).

Обучение ключевых двигателей изменений

В рамках данного мероприятия организуется очное обучение руководителей ведомств, «лидеров изменений» (308, 7 тыс. человек) и методологов по специальной программе, которые станут проводниками новых принципов деятельности в государственном управлении и основными двигателями изменений по каскадной системе внедрения «Бережливого государства».

Развитие внутренних коммуникаций для развития принципов «Бережливого государства»

В соответствии с каскадной системой вовлечения государственных гражданских служащих в новые форматы деятельности одним из мероприятий проекта предлагается системное развитие в ведомствах инструментов коммуникации философии кайдзен, адаптированных для государственного управления в стандартах «Бережливое государство». В рамках мероприятия планируется системно внедрять в органах власти инструменты коммуникаций сотрудников внутри ведомства. Основным из таких форм предлагается определить кружки качества, в состав которых должны входить работники разного уровня для возможности обмениваться идеями, навыками, технологиями и другими, важными для совместной работы, ресурсами. Обмен информацией и взаимодействие в рамках кружков качества позволит сотрудникам оценивать эффективность своей работы на основе сравнения с работой других, и тем самым пытаться улучшить свою деятельность.

Для обеспечения возможностей в полном объеме выполнять функции методологов необходимо обеспечить высвобождение 80% их временных ресурсов через перераспределение полномочий в ведомстве.

Разработка системы мотивации государственных гражданских служащих в соответствии с целями и принципами «Бережливое государство»

Эффективность управления трудовыми ресурсами основывается на их рациональном использовании и применении целесообразной системы стимулирования труда, которая должна опираться на структуру ценностных устремлений служащих, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала. При этом, система стимулирования должна учитывать специфику государственного управления и особенности государственной службы. В рамках данного мероприятия планируется разработка и согласование критериев, описывающих задачи каждого рабочего места; анализ распределения функций и зон ответственности за подразделениями; анализ соотношения закрепленных функций и ролей государственных служащих, а также определение критериев оценки эффективности труда, критериев качественной оценки вклада служащих в общий результат работы. Планируется проведение оценки потребностей государственных гражданских служащих в разных видах нематериального стимулирования и составляющих социального пакета, анализ степени удовлетворенности сотрудников условиями работы и содержанием труда.

Система стимулирования предлагается составной из двух частей — материальной и нематериальной, предполагающей признание личностных качеств служащих. В части материального стимулирования планируется пересмотр действующей системы оплаты труда государственных гражданских служащих – пересмотр принципов нормирования фондов оплаты труда служащих, расширение перечня гибких механизмов премирования, таких как - использование премиальных фондов, и изменения критериев установления надбавок – не только в зависимости от условий труда, но и с учетом компетенций, опыта и роли служащего.

В части нематериального стимулирования планируется разработка видов поощрений по 4 сферам:

- 1) творчество - создание условий для проявления служащих;
- 2) удовлетворенность - работа должна приносить удовлетворение;
- 3) моральная составляющая - придание рабочему графику большей гибкости;

4) обучение - повышение уровня умений (знаний) сотрудников.

1.4. Брендинг и развитие исследований

Уровень достижения целей и задач проекта во многом зависит от уровня научно-теоретических исследований в области применения бережливых технологий в государственном управлении.

Для внедрения системы постоянного совершенствования необходимо обеспечить не только консолидацию лучших практик и опыта, но и нацелиться на совершенствование философии и технологий бережливого государства, обеспечить учет интересов населения и бизнеса через развитие исследований в данной области.

В рамках данного мероприятия планируется сформировать новый, соответствующий проекту, государственный заказ в науку на анализ интересов во внутренней среде государственной службы и населения, средств и способов деятельности; соответствия организационных форм меняющимся интересам и новым потребностям развития страны; проектирование новых моделей управления, обеспечивающих непрерывное улучшение процессов государственного управления. Реализация перечисленных задач предполагается в рамках создаваемого научно-образовательного кластера в области государственного и муниципального управления. Кроме того, для обеспечения единства понимания и принятия новых принципов работы планируется организовать просветительскую деятельность.

На текущий момент в России все, что связано с повышением эффективности труда, ассоциируется с сокращением рабочих мест и одна из задач проекта - преодолеть это мнение, путем грамотного выстраивания маркетинга. Крайне важным является качественная организация работы над брендингом проекта. Необходимо обеспечить понятную для государственных гражданских служащих и граждан ценность через выстраивание коммуникационных активностей и построение «правильного» бренда.

Задача 2. Оптимизация процессов и снижение их трудоемкости в органах государственной власти.

Все мероприятия по блоку оптимизации процессов можно разделить на этапы: Организационное обеспечение (формирование команд внедрения); Анализ текущего состояния (этап обратного инжиниринга); Выделение в деятельности процессных форматов; Оптимизация процессов (прямой инжиниринг) и Автоматизация процессов.

2.1 Организационное обеспечение

Формирование команд внедрения

Для реализации проекта по реинжинирингу требуется в первую очередь обеспечить формирование команд внедрения, участники которых должны стать ключевыми акторами по данному блоку мероприятий. Проектом предлагается сформировать в соответствии с сформулированными в рамках методических рекомендаций единого методологического центра команды в каждом федеральном органе исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации в количестве 1% от численности органа.

Определение форматов взаимодействий

В рамках данного мероприятия запланировано утверждение функционала сотрудников проектной команды и порядка взаимодействия с подразделениями и определением КПЭ и форматов контроля внедрения. Кроме того, принципиально важным для реализации проекта является выстраивание коммуникаций между участниками проекта, в связи с чем на данном этапе планируется создание Коллегии для рассмотрения итогов развертывания проекта, определения дальнейших целей по совершенствованию процессов, формирование стендов для взаимодействий и утверждение плана коммуникаций по вовлечению сотрудников в процесс изменений.

Для обеспечения мониторинга хода реализации работ по оптимизации и своевременного формирования планов корректирующих действий в рамках

данного мероприятия проектом предлагается разработать порядок расчета эффекта от реализации оптимизации по показателям:

- качество результатов процессов
- снижение времени протекания процессов
- повышение удовлетворённости клиента
- снижение количества процессов.

2.2 Анализ текущего состояния

В рамках данного мероприятия предлагается проведение в соответствии с методическими рекомендациями анализа функций и полномочий органов в целом командами внедрения для чего должен быть осуществлён сбор данных о неоптимальностях в форматах анонимных опросов сотрудников, работы фокус-групп из представителей органа власти и взаимодействующих с ними органов. Итогом данного мероприятия должны стать сведенные в единый графический формат карты существующей деятельности.

2.3 Выделение в деятельности органов власти процессных форматов

Для определения объекта для оптимизации необходимо определить, что в деятельности органа однозначно в соответствии с критериями процесса:

- осуществляется многократно
- всегда начинается при наступлении определённого события
- протекает в постоянной среде
- исполнители заранее известны
- все решения формализованы
- результат определён

Для определения предмета дальнейшей работы по оптимизации предлагается в рамках данного мероприятия оценить сформированные по итогам мероприятия 2.2 карты деятельности на относимость к процессному формату и получить обратную связь от заинтересованных сторон в процессе (взаимодействующие органы власти и потребители результатов деятельности).

2.4 Оптимизация процессов

Организация практикумов для команд внедрения

В рамках данного мероприятия запланировано проведение с привлечением модераторов практикумов по проведению процесса картирование процессов с выходом на «герба», практическая работа в кружках качества и обучение работе в программном продукте по отрисовке процессов в графическом виде.

Работа с процессами по принципам ESIA

В рамках предусмотренного мероприятия запланирована непосредственная работа команд внедрения в ФОИВ и РОИВ с каждым процессом ведомств по принципам:

- исключить дублирующие функции и полномочия;
- горизонтальное сжатие процессов;
- вертикальное сжатие процессов;
- децентрализация: перераспределение полномочий и ответственности;
- ESIA (исключить, упростить, объединить, автоматизировать);
- составить перечень НПА, подлежащих преобразованию по каждому процессу.

Автоматизация процессов

В рамках мероприятия проектом предлагается разработка технического задания, разработка, апробирование и внедрение программного продукта, позволяющего 100% автоматизировать процессы органов власти и обеспечить межведомственный документооборот между ними.

Формула для расчета трудоёмкости в органах государственной власти

Пусть производственный процесс, реализуемый органом власти состоит из m – операций и n – специалистов, их выполняющих.

Представим затраты рабочего времени на i -ю операцию j -м специалистом в человеко-днях в виде матрицы:

$$|T_{ij}| = \begin{bmatrix} t_{11} & \cdots & t_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ t_{m1} & \cdots & t_{mn} \end{bmatrix}, i = 1, m; j = 1, n.$$

При этом дневная оплата в рублях специалистов задается вектором-столбцом

$$|P_j| = \begin{bmatrix} p_1 \\ \vdots \\ p_n \end{bmatrix}$$

Тогда совокупные затраты на выполнения всего производственного процесса будет определяться как произведение вектора-столбца оплаты труда на матрицу затрат рабочего времени:

$$C = |P_j| * |T_{ij}| = \begin{bmatrix} p_1 \\ \vdots \\ p_n \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} t_{11} & \cdots & t_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ t_{m1} & \cdots & t_{mn} \end{bmatrix} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n t_{ij} p_j, \text{ рублей.}$$

Рассмотрим задачу повышения производительности труда за счет оптимизации матрица затрат рабочего времени/

Обозначим через

$$|T^s_{ij}| = \begin{bmatrix} t^s_{11} & \cdots & t^s_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ t^s_{m1} & \cdots & t^s_{mn} \end{bmatrix}$$

затраты рабочего времени на реализацию производственного процесса до оптимизации.

Соответственно

$$|T^f_{ij}| = \begin{bmatrix} t^f_{11} & \cdots & t^f_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ t^f_{m1} & \cdots & t^f_{mn} \end{bmatrix}$$

затраты рабочего времени на реализацию производственного процесса после оптимизации.

Тогда высвобождаемое рабочее время будет определяться матрицей

$$\begin{aligned} |\Delta T^{\square}_{ij}| &= |T^s_{ij}| - |T^f_{ij}| = \begin{bmatrix} t^s_{11} - t^f_{11} & \cdots & t^s_{1n} - t^f_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ t^s_{m1} - t^f_{m1} & \cdots & t^s_{mn} - t^f_{mn} \end{bmatrix} \\ &= \begin{bmatrix} \Delta t^{\square}_{11} & \cdots & \Delta t^{\square}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \Delta t^{\square}_{m1} & \cdots & \Delta t^{\square}_{mn} \end{bmatrix}. \end{aligned}$$

Следовательно, экономический эффект от повышения производительности труда будет равен

$$E = C^s - C^s = |P_j| * |\Delta T_{ij}^{\square}| = \begin{bmatrix} p_1 \\ \vdots \\ p_n \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} \Delta t_{11}^{\square} & \cdots & \Delta t_{1n}^{\square} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \Delta t_{m1}^{\square} & \cdots & \Delta t_{mn}^{\square} \end{bmatrix}$$

$$= \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \Delta t_{ij} p_j, \text{ рублей.}$$

При этом высвобождаемые ресурсы в рублях от оптимизации E можно направить на выполнение дополнительных k операций.

$$C^{add} = |P_j| * |T^{add}_{ij}| = \begin{bmatrix} p_1 \\ \vdots \\ p_n \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} t_{m+1,1} & \cdots & t_{m+1,n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ t_{m+k,1} & \cdots & t_{m+k,n} \end{bmatrix} = \sum_{i=m+1}^{m+k} \sum_{j=1}^n t_{ij} p_j$$

$$= E, \text{ рублей}$$

Представим суперцель повышение доверия к власти TRG как функцию от качества Q и количества M выполняемых органами власти операций

$$TRG = f(Q, M).$$

Очевидно, что с одной стороны качество выполняемых операций зависит от их оптимизации, с другой, количество выполняемых процессов зависит скорости выполнения процесса в единицу времени при ограничении совокупном рабочем времени равном $const$.

Тогда

$$TRG = f(Q, M) = f(|\Delta T_{ij}^{\square}|, C^{add})$$

Таким образом, супер цель есть функция от оптимизации текущих процессов и ресурсов, высвобождаемых на выполнения дополнительных операций.

Схема управления проектом

Руководить процессом обучения технологиям бережливого производства, а также разрабатывать и внедрять стратегию бережливого производства и проводить трансформацию системы управления кадрами на государствен-

ной гражданской службе должна Администрация Президента Российской Федерации при поддержке российских компаний-лидеров в области внедрения бережливых технологий (ПАО «Сбербанк» и государственная корпорация «Росатом»), в том числе на уровне регионов через Администрации высших должностных лиц субъектов Российской Федерации.

Непосредственно заниматься оптимизацией процессов каждого федерального органа исполнительной власти и органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации должны Проектные команды из числа сотрудников федеральных и региональных органов власти из расчета 1% текущей штатной численности. Проектные команды федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации в первую очередь проходят обучение технологиям бережливого производства, а также получают методическую поддержку от компаний-партнеров проекта.

В 2020 году предлагается реализовать проект в 10 пилотных регионах России, 5 % федеральных органов исполнительной власти, разработать Концепцию бережливого производства в органах государственной власти, а так же Концепцию единой HR-службы Правительства Российской Федерации. Оптимизировано в 2020 году будет 1% всех процессов на федеральном уровне, и 2% на уровне регионов России.

Риски внедрения федерального проекта

1. Жесткий законодательный контроль и регламентация процессов, в том числе – процессов управления персоналом.
2. Возможна концентрация усилий на ускорении перемещения различных документов вместо улучшения избыточности либо неполноты информации.
3. Риски разрывов между нормативным регулированием и процедурным обеспечением изменений.

4. Недостаточности координации деятельности (планирование, бюджетирование, мониторинг результатов) разных ведомств по внедрению новых форматов организации труда.
5. Отсутствия должной поддержки первых лиц.
6. Несогласованность «культурных» преобразований с организационными изменениями в органах власти (например, чрезмерное дробление или наоборот укрупнение подразделений, слияния/выделения отдельных ведомств).
7. Риски симулирования (имитации) положительных изменений.
8. Риски потери преемственности (изменения в культуре – процесс 20-25 лет, в связи с чем, преемственность является одним из ключевых условий).
9. Риски несогласованности сути «бережливой философии» федерального проекта между интересами разных участников проекта.

Риск	Степень	Мероприятие по снижению рисков
------	---------	--------------------------------

<p>1. Соппротивление изменениям со стороны служащих</p> <p>2. Непринятие и нежелание изменений на местах</p> <p>3. Формальный подход при реализации федерального проекта (обучение ради обучения, потеря смыслов новой философии)</p>	<p>Степень вероятности: высокая</p> <p>Степень влияния: высокая</p>	<p>1. Обеспечить высокий уровень управления федерального проекта (губернатор, министр с наделением его соответствующими полномочиями – «мандат» преобразования системы государственного управления).</p> <p>2. Вовлечение на первых же этапах все без исключения органы исполнительной власти в проект.</p> <p>3. Создание «актеров преобразований» - лидеров изменений в органах государственной власти, возможно, специальных подразделений, которые будут отвечать за внедрение принципов бережливого производства.</p> <p>4. Внедрение программы тренингов и повышения квалификации для государственных гражданских служащих органов государственной власти.</p> <p>5. Перекройка системы мотивации и стимулирования для госслужащих, в части направления на достижение целей Федерального проекта (например, гранты на премиальные фонды, которые могут быть созданы во всех Органах государственной власти)</p>
<p>3. Неподготовленность служащих – недостаточность компетенций для внедрения новых подходов в управлении</p>	<p>Степень вероятности: высокая</p> <p>Степень влияния: низкая</p>	<p>1. Создание центров компетенций, консолидирующих опыт внедрения и применения принципов бережливого производства.</p> <p>2. Разработка методических материалов для реализации Федерального проекта и развития компетенций.</p> <p>3. Разработка и реализация программ обучения и переподготовки для работающих в системе госслужбы и вновь принимаемых.</p>

4. Завышенные ожидания самих служащих и заказчиков от Федерального проекта	Степень вероятности: высокая Степень влияния: низкая	1. Развитие исследований, образования и просвещения по теме «Бережливое государство» 2. Трансляция образа нового облика служащего и ожидаемых результатов в общественном пространстве и программах обучения
5. Риски временных существенных ухудшений качества выполнения деятельности органами власти (на период активных преобразований – до корректировки правовой базы)	Степень вероятности: высокая Степень влияния: низкая	1. Разработка и гибкое управление реализацией плана быстрых побед с транслированием повсеместно результатов. 2. Трансляция ожидаемых результатов населению (например, через реализацию проекта типа шоу «за стеклом» - с ежедневным описанием и даже показом трудностей трансформации госслужащих в реальных лицах)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в последней редакции). [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/

2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». - URL:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/
3. 5 принципов бережливого производства // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2017. – №6. – С.74-75. - 496516. – На рус. яз.
4. 5S многоликий: от индикаторов до производственной культуры / Кондратьев Э.В., Новиков К.В. // Методы менеджмента качества. – 2016. – №6. – С.12-19.
5. Alfmeier: эволюция бережливости как основа роста производительности / Денисов В., Портр Т. // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2019. – №8. – С.40-45.
6. Lean vs TPS, или Механистический и органический подходы в управлении / Пшенников В.В. // Методы менеджмента качества. – 2015. – №1. – С.4-9.
7. Lean, Agile и стандартизация менеджмента / Шадрин А.Д. // Стандарты и качество. – 2019. – №6. – С.106-109.
8. Lean, Agile, пауки и мухи / Шадрин А.Д. // Стандарты и качество. – 2019. – №5. – С.105-109.
9. Toyota поможет России повысить производительность труда // Машиностроение без границ (электронная версия). – 2019. – №3. – С.6.
10. Бережливое производство - теория и практика / Петрова В. // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2018. – №8. – С.68-72.
11. Бережливое производство повысило производительность труда в несколько раз // Методы менеджмента качества. – 2019. – №3. – С.9.
12. Бережливое производство с человеческим лицом / Адлер Ю.П. // Методы менеджмента качества. – 2017. – №2. – С.10-13. - 488066. – На рус. яз.

13. Бережливое производство. Проблемы управления производством и повышения производительности труда в оборонно-промышленном комплексе / Валеева Т. // ОПК РФ (электронная версия). – 2018. – №5. – С.44-46. - 522525.
14. Бережливое производство: как сделать первые шаги и не сбиться с пути // Методы менеджмента качества. – 2016. – №7. – С.16-20.
15. Бережливое производство: приложение РБК+ // РБК. – 2019. – №111. – С.1-4. - 531643.
16. Бережливое производство: тематический подбор статей / Пашков П., Алешин А. // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2017. – №7. – С.24-41.
17. В России заработала первая "Фабрика процессов" по стандартам ФЦК // Методы менеджмента качества. – 2019. – №5. – С.9.
18. Взгляд на управленческие патологии через призму бережливого производства / Кондратьев Э. // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №3. – С.109-118.
19. Взгляд с другой стороны: коммерсанты - самые бережливые / Нечушкин М. // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2017. – №8. – С.72-76.
20. Внедрение lean-технологии в российских коммерческих банках как инструмент повышения финансовой устойчивости / Евдокимова С.С. // Финансы и кредит. – 2015. – №45. – С.54-64.
21. Внедрение системы эффективной организации рабочего пространства 5S / Буланцева А.В. // Методы менеджмента качества. – 2015. – №3. – С.14-19.
22. Возможности методики 5S для повышения продуктивности умственной деятельности менеджера / Кравченко Е.В., Потапова Н.К. // Методы менеджмента качества. – 2016. – №3. – С.12-16.
23. Группы и команды в бережливом производстве, или Один в поле не воин / Кондратьев Э.В., Новиков К.В. // – 2017. – №6. – С.14-17.

24. Доказано опытом лидеров / Баранов А.В. // Стандарты и качество. – 2015. – №12. – С.84-86.
25. Есть ли в России предприятия, выстраивающие свои системы на принципах Э. Деминга/ Нестеров В.Н. // Стандарты и качество. – 2017. – №8. – С.68-71.
26. Здоровьесберегающие технологии: главная тема // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2017. – №9. – С.22-37.
27. Здравый смысл: стоит внедрять! / Сафин В.А. // – 2017. – №3. – С.54-57.
28. Интегрированная система менеджмента качества и бережливого производства / Лapidус В., Олухов А. // Стандарты и качество. – 2017. – №6. – С.50-54.
29. Качество и бережливое производство: интеграция на практике / Суркова С. // – 2017. – №5. – С.49-53.
30. Ключ к успеху - это люди / Лайкер Д. // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2017. – №7. – С.46-51.
31. Коваленко, П.А.
32. Команда для оптимизации производства: как мобилизовать и замотивировать? / Куликов А., Красильникова Ю. // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №6. – С.117-121.
33. Корпоративная культура помогает просто хорошим компаниям стать великими / Лайкер Дж. // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2019. – №1. – С.38-40; № 2. - С.44-45.
34. Культура высокой эффективности / Лайкер Дж. // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2017. – №6. – С.56-62.
35. ЛИК - это постмодернизм в управлении качеством и бережливым производством / Лapidус В.А. // Методы менеджмента качества. – 2019. – №4. – С.24-28.
36. Массовое и бережливое производство / Анохов И. // Общество и экономика. – 2018. – №7. – С.51-64.

37. Методы бережливого производства: анализируем, оцениваем и выбираем // Методы менеджмента качества. – 2016. – №8. – С.10-15.
38. МногоЛИКая ценность качества / Лapidус В.А., Серов М.Е., Тюленева Г.А. // Методы менеджмента качества. – 2017. – №11. – С.12-19.
39. Нас окружает гигантское количество потерь, которые можно устранить / Пашков П., Алешин А. // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2017. – №7. – С.14-22.
40. Небережливое производство / Шкодин А. // Электроника: наука, технология, бизнес. – 2017. – №9. – С.132-136.
41. Непрерывное совершенствование в современном производстве / Кондратьев Э.В., Новиков К.В. // Методы менеджмента качества. – 2015. – №10. – С.5-11.
42. Нужен ли вам ЛИН? // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2019. – №4. – С.60-64.
43. О причинах неэффективности современного менеджмента / Кондратьев Э. // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – №3. – С.96-104.
44. Обейя - эффективный лин-инструмент. Как создать продукт быстро и качественно / Медина Р., Оливесия С. // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2019. – №6. – С.46-50.
45. От обучения действием - к реализации стратегии - по такому принципу в компаниях внедряется Программа "20 ключей" / Самойлов Ю.Н. // Умное производство. – 2017. – №1. – С.19-26.
46. Отраслевая специфика использования системы 5S в российских компаниях / Кондратьев Э.В., Новиков К.В. // . – 2016. – №11. – С.4-7.
47. Оценка эффективности внедрения бережливого производства // Методы менеджмента качества. – 2016. – №9. – С.12-15.
48. Планирование в проекте по внедрению методологии "бережливое производство" / Елин И.А., Васильев В.А. // Компетентность. – 2015. – №5. – С.43-48.

49. Планирование деятельности в области оптимизации производственных систем / Буланцева А.В. // Методы менеджмента качества. – 2017. – №1. – С.8-13.
50. Практика улучшений: инструменты SixSigma, Lean, TQC. Обзор концепций повышения эффективности на рынке России и СНГ / Егоров А. // Умное производство. – 2016. – №1. – С.17-23.
51. Предприятие высокой производственной культуры / Дворский С. // . – 2017. – №3. – С.34-37.
52. Проектное управление: региональный аспект / Ялов Д.А. // Бюджет. – 2018. – №1. – С.16-17.
53. Проектный подход - эффективный способ устранения потерь / Антясов В.Н. // Методы менеджмента качества. – 2016. – №3. – С.18-21. - 419821.
54. Производительность труда: спец. доклад // Эксперт. – 2017. – №22. – С.28-53.
55. Производственная культура и бережливое управление / Кондратьев Э.В. // Методы менеджмента качества. – 2017. – №11. – С.20-26.
56. Путь самурая: Внедрение японских бизнес-принципов в российских условиях / С. Логунов. – М.: Бомбора, 2018. – 254 с.
57. Развитие методологии менеджмента бережливого производства / Феррару Г.С. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – №2. – С.34-41.
58. Разумная производственная система (SPS): как её спроектировать и построить? / Кондратьев Э., Гудз Н. // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – №10. – С.92-105.
59. Рекомендации по применению принципов бережливого производства утверждены Минпромторгом // Машиностроение без границ (электронная версия). – 2017. – №7. – С.4.
60. Роль групповой технологии при реализации принципов бережливого производства / Третьяков В.М. // Стандарты и качество. – 2017. – №12. – С.56-60.

61. Роль человека в ЛИК. Институциональный подход в отношениях / Лapidус В.А., Поважная Л.А., Никольская А.Д. // Методы менеджмента качества. – 2018. – №3. – С.44-49.
62. Российское местное самоуправление перед главными вызовами современности / Маркварт Э. // . – 2016. – №6. – С.3-17.
63. Сдельная оплата удобна менеджменту / Бирбраер Р. // Эксперт. – 2018. – №6. – С.22-25.
64. Система бережливого производства и ее внедрение в организациях оборонно-промышленного комплекса Минпромторга России / Ковалёв В.И., Медведев А.А. // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России (электронная версия). – 2016. – №3. – С.44-50.
65. Совершенствование управления процессами в организации: инструменты LEAN, 6 SIGMA, DMAIC / Долженко Р.А. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №6. – С.71-83.
66. Современные производственные системы - наследницы "бережливого производства" / Чайка М. // ЛИН-компаньон. – 2018. – №1. – С.88-94.
67. Содержание процесса управления и его влияние на эффективность управления производственной организацией / Сидорова Е.Ю., Степанов А.С. // . – 2016. – №3. – С.246-252.
68. Сравнительная оценка современных концепций управления: методический аспект / Кравченко Е.В. // Методы менеджмента качества. – 2015. – №9. – С.4-8.
69. Стандартизация и оценка соответствия в сфере бережливого производства / Чайка И.И // Сертификация. – 2015. – №4. – С.5-8.
70. Технологии качества в современной экономике. Сегодняшние лидеры в бизнесе - это лидеры в области качества // Умное производство. – 2018. – №1. – С.93-96.
71. Третья и четвёртая промышленная революция как коренная смена подходов к труду / Куликов М.Ю., Хачатуров А.Е. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №4. – С.20-32.

72. Три задачи для Lean / Джонс Д. // Методы менеджмента качества. – 2015. – №3. – С.10-13.
73. Управление затратами в системах менеджмента бережливого производства / Лapidус В.А., Мальцева М.Н., Цвиркунов Д.И. // Стандарты и качество. – 2017. – №12. – С.50-55.
74. Формирование цепочки качества производственных процессов на основе производственной системы "Тойота" / Омельченко И.Н., Комарова С.Г., Лазарев С.В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №5. – С.76-84.
75. X-матрица как инструмент развертывания стратегии компании / Коваленко П.А. // Методы менеджмента качества. – 2015. – №8. – С.24-29.
76. Ценности и заказчики в процессах госструктур. Полевые заметки бизнес-тренера / Волченкова Т. // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2018. – №9. – С.34-40.
77. Ценности, качество, потери... Потанцуем?: [электронный документ] // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2017. – №11. – С.64-66; №12.
78. Чиновников заменят роботы / Ялов Д. // Эксперт. – 2017. – №39. – С.34-35.
79. Эволюция организационных структур в оптимизационных проектах / Ганеев М., Кузин Г., Куликов А. // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – №4. – С.107-111.
80. Эффективность производственного цикла // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2017. – №12. – С.64-65.
81. Японский принцип омотэнаси и реалии российского госуправления / Волченкова Т. // Business Excellence. Деловое совершенство. – 2019. – №6. – С.38-41.
82. «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом» - <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-gosudarstvo-perspektivy->

- primeneniya-berezhlivykh-tehnologiy-v-gosudarstvennom-upravlenii-v-rossii-i-za-rubezhom
- 83.«Методика расчета показателей эффективности проекта внедрения инструментов бережливого производства» - <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-rascheta-pokazateley-effektivnosti-proekta-vnedreniya-instrumentov-berezhlivogo-proizvodstva>
- 84.«Особенности внедрения бережливого производства в социальных учреждениях» - <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vnedreniya-berezhlivogo-proizvodstva-v-sotsialnyh-uchrezhdeniyah>
- 85.«Проекты «Бережливый регион», «Бережливая поликлиника», «Бережливый город» как шаги на пути к созданию «Бережливого Правительства»: оценка реализации лин-инициатив в государственном секторе РФ» - <https://cyberleninka.ru/article/n/proekty-berezhlivyy-region-berezhlivaya-poliklinika-berezhlivyy-gorod-kak-shagi-na-puti-k-sozdaniyu-berezhlivogo-pravitelstva-otsenka>
- 86.«Сущность и оценка эффективности использования оптимизационных технологий «Лин» и «Шесть сигм» - <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-otsenka-effektivnosti-ispolzovaniya-optimizatsionnykh-tehnologiy-lin-i-shest-sigm>
- 87.«Технология бережливого производства как фактор повышения эффективности деятельности органов власти» - <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-berezhlivogo-proizvodstva-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organov-vlasti>
- 88.«Трансфер и адаптация социальных технологий управления из коммерческого в государственный сектор» - <https://cyberleninka.ru/article/n/transfer-i-adaptatsiya-sotsialnykh-tehnologiy-upravleniya-iz-kommercheskogo-v-gosudarstvennyy-sektor>
- 89.«Хосин Канри и повышение эффективности деятельности региональных органов власти» - <https://cyberleninka.ru/article/n/hosin-kanri-i-povyshenie-effektivnosti-deyatelnosti-regionalnyh-organov-vlasti>

