

Царенко А.С., Гусельникова О.Ю.

**Проекты «Бережливый регион», «Бережливая поликлиника», «Бережливый город» как шаги на пути к созданию «Бережливого Правительства»: оценка реализации лин-инициатив в государственном секторе РФ**

Царенко Андрей Сергеевич — кандидат экономических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: [ZarenkoAS@spa.msu.ru](mailto:ZarenkoAS@spa.msu.ru)

SPIN-код РИНЦ: [7701-7652](https://elibrary.ru/7701-7652)

Гусельникова Ольга Юрьевна — студентка 2-го курса магистратуры, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: [guselnikova-olga@mail.ru](mailto:guselnikova-olga@mail.ru)

SPIN-код РИНЦ: [3770-7222](https://elibrary.ru/3770-7222)

**Аннотация**

В статье рассматривается опыт внедрения технологий бережливого производства (лин) в государственном секторе Российской Федерации; прослежены этапы распространения лин, отмечен трансфер моделей бизнеса посредством первичной адаптации в акционерных обществах с государственным участием и госкорпорациях, проведена ревизия проектов внедрения лин в государственном управлении на федеральном (проект «Бережливая поликлиника»), региональном (опыт Республики Татарстан, Ульяновской области, ХМАО-Югра) и муниципальном уровнях. В сопоставлении с зарубежным опытом раскрыты аспекты масштаба и направленности проектов, их методического обеспечения, содержания адаптированного для госсектора лин-инструментария, подходов к консультационной поддержке инициатив по внедрению лин.

**Ключевые слова**

Бережливое управление, управление качеством, государственное управление, инновации, бережливое государство, бережливое правительство, бережливое производство, лин, эффективное управление, производительность труда, оптимизация бизнес-процессов, производственная система, социальная сфера, государственный сектор, региональное управление в РФ.

На данный момент можно наблюдать быстрый рост внимания к внедрению практик «бережливого производства» в государственной сфере. При этом состав организаций государственного сектора можно трактовать узко<sup>1</sup> и широко<sup>2</sup>, дополняя органы государственной власти, органы местного самоуправления, государственные и муниципальной учреждения, органы управления государственных внебюджетных фондов (включая территориальные) также некоммерческими госкорпорациями, государственными предприятиями, акционерными обществами с госучастием и т.п. Изначально это были практики на уровне регионов, но с 2017 года можно было увидеть

<sup>1</sup> Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [http://legalacts.ru/doc/402\\_FZ-o-buhgalterskom-uchete/glava-1/statja-3/](http://legalacts.ru/doc/402_FZ-o-buhgalterskom-uchete/glava-1/statja-3/) (дата обращения: 20.01.2018).

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 09.09.1999 N 1024 (ред. от 29.11.2000) "О Концепции управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации". [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_24377/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_24377/) (дата обращения: 20.01.2018).

изменения в направлении упорядочивания подходов на федеральном уровне. Дополнительный стимул к смещению акцента на повышение производительности труда дал Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»<sup>3</sup>. В федеральных и региональных средствах массовой информации обсуждаются первичные итоги амбициозных проектов: «Бережливая поликлиника», «Бережливый регион». На основе открытых источников, официальных документов и первичных научных обобщений предполагается дать оценку их реализации, соотнести с лучшими зарубежными практиками и теоретическими моделями.

Концепция бережливого производства (ориг. «lean manufacturing») опирается на разработанную в Японии систему организации производства компании «Тойота» (ТПС — Toyota Production System, TPS)<sup>4</sup>. Подход к управлению организацией, основанный на постоянном повышении качества продукции при одновременном сокращении расходов, изначально использовали в производственном секторе, однако первые же попытки имплементации лин-технологий в государственном секторе показали высокую эффективность данного подхода и в этой сфере. Как отмечалось<sup>5</sup>, новое государственное управление было «ориентировано на адаптацию практик частного сектора, включая процессы управления изменениями, модели стратегического менеджмента, менеджмента качества и лин-подхода». Начало применения технологий бережливого производства в качестве инструмента повышения эффективности социальных процессов связывают прежде всего с деятельностью органов власти США (2002 год)<sup>6</sup>, Великобритании (2006 год)<sup>7</sup>, Канады (2008 год)<sup>8</sup>. Совокупный объём

---

<sup>3</sup> Указ Президента РФ от 07 мая 2018 г. № 204 (в ред. от 19 июля 2018 г.) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Сайт Президента России [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 14.11.2018).

<sup>4</sup> См.: Лайкер Д. Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005; Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Паблишер, 2013.

<sup>5</sup> Radnor Z., Johnston R. Lean in UK Government: Internal Efficiency or Customer Service? // Production Planning & Control: The Management of Operations. 2013. Vol. 24. No. 10–11. P. 903–915.

<sup>6</sup> McDaniel M. Viewpoint: Lean Six Sigma works for local government // American City and County [Электронный ресурс]. URL: <http://americancityandcounty.com/blog/lean-six-sigma-works-local-government> (дата обращения: 12.11.2018); United States Environmental Protection Agency (EPA). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.epa.gov> (дата обращения: 08.11.2018); Michigan Government [Электронный ресурс]. URL: <http://www.michigan.gov> (дата обращения: 08.11.2018).

сокращения временных издержек и повышения уровня удовлетворенности граждан зачастую составлял свыше 90% от исходного значения показателя<sup>9</sup>, в некоторых случаях удавалось достичь и существенной экономии бюджетных средств<sup>10</sup>. Исследования подтверждают пользу именно данного подхода в социальной сфере<sup>11</sup>. Подробно степень использования программ лин-менеджмента в государственном секторе и реализация государственных услуг в странах англосаксонской системы, ряде континентальных европейских государств были рассмотрены в работе А.Н. Голубцова и С.А. Кирюшина<sup>12</sup>.

Существует много терминов, используемых для обозначения данного управленческого инструмента-концепции: «бережливое производство», «бережливое управление», «бережливое мышление», «бережливое правительство». «Производственная систем Тойоты», «Производственная система», «лин», «Lean»<sup>13</sup>.

Применительно к государственной сфере более точным будет использование термина не «бережливое правительство», а «бережливое государство»,

---

<sup>7</sup> Radnor Z., Johnston R. Lean in UK Government: Internal Efficiency or Customer Service? // *Production Planning & Control: The Management of Operations*. 2013. Vol. 24. No. 10–11. P. 903–915; Radnor Z., Osborne S.P. Lean: A Failed Theory for Public Services? // *Public Management Review*. 2013. Vol. 15. No 2. P. 265–287.

<sup>8</sup> Florizone D. Implementing lean management principles across government // *Planet Lean: The Lean Global Network Journal*. [Электронный ресурс]. URL: <https://planet-lean.com/saskatchewan-lean-government/> (дата обращения: 12.11.2018).

<sup>9</sup> Lean in Government Starter Kit. Version 4.0. How to Plan and Implement Successful Lean Initiatives at Environmental Agencies // United States Environmental Protection Agency [Электронный ресурс]. URL: <https://www.epa.gov/sites/production/files/2017-11/documents/lean-starter-kit-version-4.pdf> (дата обращения: 28.11.2018).

<sup>10</sup> Continuous Process Improvement. Lean Six Sigma Guidebook. Revision 1 // Lean Government Center [Электронный ресурс]. URL: <http://leangovcenter.com/Pdf/DOD%20CPI-LSS%20Handbook,%20July%202008.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).

<sup>11</sup> См., например: Antony J., Kumar M. Lean and Six Sigma methodologies in NHS Scotland: an empirical study and directions for future research // *Quality Innovation Prosperity*. 2012. Vol. 16 Is. 2. P. 19–34. URL: <http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/55/45> (дата обращения: 28.11.2018) — подтверждена корреляция между применением Бережливых 6 Сигм и улучшением результатов работы медицинских учреждений и их финансовых показателей в 77 больницах Шотландии; см. также: Jones D., Mitchell A. Lean thinking for the NHS // *Lean Enterprise Academy* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.leanuk.org/media/37654/Lean-Thinking-in-the-NHS-Daniel-T-Jones-and-Alan-Mitchell.pdf> (дата обращения: 30.11.2018).

<sup>12</sup> Голубцов А.Н. Кирюшин С.А. Совершенствование государственных услуг на основе инструментария лин-менеджмента // *Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей. Электронное издание. Выпуск 2. Нижний Новгород, 2015. С. 95–112. URL: http://www.iee.unn.ru/wp-content/uploads/sites/9/2014/08/Sbornik-ot-25.12.2015.pdf#page=95* (дата обращения: 23.11.2018).

<sup>13</sup> См.: Царенко А.С. «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2014. № 45. С. 74–109. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk\\_45\\_avgust\\_2014\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika\\_t\\_sarenko.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk_45_avgust_2014_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika_t_sarenko.pdf) (дата обращения: 23.11.2018).

подчёркивающего, что на практике госпроекты лин не ограничиваются совершенствованием процессов деятельности органов исполнительной власти (ОИВ), правительств, но могут охватывать всю систему органов власти, а также организации государственного сектора экономики, включая квазигосударственные структуры, госкорпорации (как некоммерческую форму организаций в РФ), акционерные общества с госучастием, бюджетные учреждения социальной сферы, также часто они ориентированы на поддержку частных бизнес-структур (что в РФ сейчас можно наблюдать в связи с созданием центра компетенций на федеральном уровне (ФЦК)<sup>14</sup>).

Под бережливым производством в общем смысле слова в российской практике понимается «концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь»<sup>15</sup>.

Консультанты МакКинси отмечают, что за последние 20 лет, «лин» наравне с «6 Сигма» стал одним из двух выдающихся *программ повышения производительности труда*<sup>16</sup>. «Технологически» лин можно соотнести с традицией Тейлора, вспомнить работы советского учёного А.К. Гастева. Так или иначе японский менеджмент усвоил и адаптировал лучшие мировые идеи, которые часто были основаны на здравом смысле, и представил в своё время «Производственную систему Тойоты». Важно также подчеркнуть и то, что для создания бережливого процесса управления необходимо прежде всего усвоить культуру бережливого мышления, приобщиться к философии бережливого производства (как отсылка к глубинным знаниям, философии У.Э. Деминга). Осознание ценности лин всеми участниками организационно-производственного процесса выступает в качестве основы реализации улучшений, которые, в свою очередь, должны восприниматься как стандартная рабочая процедура.

---

<sup>14</sup> См. также, например, слайд «Основные направления внедрения Бережливого производства в ХМАО» // Бережливый регион в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре» // MyShared [Электронный ресурс]. URL: <http://www.myshared.ru/slide/1317842> (дата обращения: 20.01.2018).

<sup>15</sup> ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2014.

<sup>16</sup> Fine D., Hansen M.A., Roggenhofer S. From lean to lasting: Making operational improvements stick // McKinsey Quarterly. November 2008. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/from-lean-to-lasting-making-operational-improvements-stick> (дата обращения: 29.11.2018).

Так, например, в докладе<sup>17</sup> по применению лин в сфере здравоохранения подчёркивается важность содействия адаптации «Лин-философии».

Улучшение процессов в работе органов исполнительной власти (зарубежных правительств разных уровней) на основе лин предполагает стимулирование персонала, занятого в обслуживании населения, к «клиенто-ориентированному мышлению», совершенствование процессов путём устранения шагов, которые не создают ценность или расходуют ресурсы<sup>18</sup>.

Теоретическая модель лин для госсектора от МакКинси включает три элемента:

- 1) техническая система (производственная система),
- 2) управленческая инфраструктура,
- 3) образ мышления и способности<sup>19</sup>.

Первое это способ, с помощью которого ресурсы применяются для того, чтобы удовлетворить запросы потребителя при наименьших издержках (составляющие элементы включают: планирование производства, системы логистики, системы менеджмента качества, процессы, размещение рабочей силы, поддерживающие эксплуатационные системы). Второе — способ, которым формальные структуры и процессы используются для управления технической системой, чтобы достичь деловых целей: управление производительностью, управление талантами (рекрутинг, планирование карьеры, система вознаграждений), организационный дизайн, роли и ответственность. Третий элемент — способ мышления людей, их чувства относительно работы, их поведение на рабочем месте связаны с такими элементами, как мотивирующее лидерство, моделирование ролей, ясное направление, веские цели, дисциплина, отчётность, сотрудничество, доверие, фокус на постепенных постоянных улучшениях, эффективные индивидуальные навыки.

---

<sup>17</sup> Sapountzis S., Kagioglou M. Applications of lean thinking: a briefing document // The University of Salford [Электронный ресурс]. URL: <http://usir.salford.ac.uk/18410/> (дата обращения: 29.11.2018).

<sup>18</sup> Wiseman J. Case Study: Performance Management and Lean Process Improvement — Results Washington. An Operational Excellence in Government Success Story // Ash Center for Democratic Governance and Innovation. Harvard Kennedy School [Электронный ресурс]. URL: <https://www.innovations.harvard.edu/sites/default/files/Case-Study-Results-Washington-Performance-Management-Lean.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).

<sup>19</sup> Fine D., Hansen M.A., Roggenhofer S. From lean to lasting: Making operational improvements stick // McKinsey Quarterly. November 2008. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/from-lean-to-lasting-making-operational-improvements-stick> (дата обращения: 29.11.2018).

Важно понимать, что сотрудники не будут менять своего поведения, если его не меняют руководители. В привычку должны войти следующие практики:

- Фокус на процессах. Высшее руководство демонстрирует практики, подчёркивающие важность процессного подхода, и институционализирует их, вводя в привычку стандартизацию.
- Решение проблем, ориентированное на выявление корневых причин. Ориентация не на быстрое самостоятельное устранение симптомов, а использование проблемы для обучения сотрудников.
- Объяснение ожиданий относительно производительности. Транспарентность и диалог как основные принципы.
- Объединяющее лидерство. Инициативы улучшения процессов не должны застревать на границах функциональных подразделений.
- Чувство достижения цели. Иллюстрация связи повседневной работы и долгосрочных ожиданий.
- Поддержка персонала, наделение его полномочиями по принятию решений.

Многие организации фокусируются на инструментах и анализе для инкрементальных улучшений. Бережливое управление затрагивает системы и практики менеджмента, критичные для постоянного совершенствования. Эксперты МакКинси<sup>20</sup> выявили два подхода к реализации лин в госсекторе: комплексное решение, которое 1. улучшает организационные системы и управленческие практики либо 2. фокусируется на [тактическом] применении ограниченного числа инструментов совершенствования процессов.

В первом случае мы имеем «бережливый менеджмент», во втором — структурированные (формализованные) проекты улучшений кайдзен-мероприятия и мероприятия по быстрым улучшениям (RIE). И в первом, и во втором случае на первом этапе внедрения проект координируется внешними экспертами или агентами изменений из числа штатных сотрудников, на последующих лин-проект должен стать зоной ответственности линейных менеджеров.

---

<sup>20</sup> Gebre B., Halman P., Minukas M., O'Brien B. Transforming Government performance through lean management // McKinsey Company [Электронный ресурс]. URL: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/public%20sector/pdfs/mcg\\_transforming\\_through\\_lean\\_management.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mcg_transforming_through_lean_management.ashx) (дата обращения: 29.11.2018).

При этом методология бережливого управления в государственном секторе рассматривается ими с 5-ти позиций:

- 1) эффективность и результативность процессов (при создании цепочек создания ценности с минимальными потерями);
- 2) системы менеджмента [персонала] (при транспарентности работы, возможность распределения ответственности между всеми уровнями управления, инвестиции в людей, инструменты и временные ресурсы для взаимной поддержки);
- 3) модели мышления и поведение (включая механизмы вовлечения);
- 4) организация и навыки (консультации и поддержка, обучение, коучинг, решение проблем);
- 5) клиенты и общественная миссия (предоставление услуг бенефициарам в рамках ожиданий стейкхолдеров, при этом соблюдение баланса между интересами различных стейкхолдеров).

Как уже писалось<sup>21</sup>, состав лин-инструментов для применения в органах власти был адаптирован и концентрировался на сфере «бережливого офиса», «административных»<sup>22</sup>, а не производственных процессов, обращаясь к гибридной методологии «Бережливые шесть сигм»<sup>23</sup>, стратегическому подходу. Например, Руководство по инструментарию «бережливого правительства» ЕРА США описывает следующие: «Just do it»/«просто сделай это»; «процессная прогулка» / «охота за сокровищами» (непродолжительное наблюдение за процессом со стороны) (сравни с

---

<sup>21</sup> См.: Царенко А.С. «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 45. С. 74–109. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk\\_45\\_avgust\\_2014\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/t\\_sarenko.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk_45_avgust_2014_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/t_sarenko.pdf) (дата обращения: 23.11.2018).

<sup>22</sup> Лутцева В.А. Применение принципов бережливого производства в государственных учреждениях // Методы менеджмента качества. 2006. № 6. URL: <http://ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=7596> (дата обращения: 29.11.2018).

<sup>23</sup> Базовая модель гибридной концепции описана в Джордж М.Л. Бережливое производство + шесть сигм: комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005; о её применении в госсекторе см., например: Maleyeff J. Improving Service Delivery in Government with Lean and Six Sigma // IBM Center for The Business of Government [Электронный ресурс]. URL: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/MaleyeffReport.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).

классической процедурой «стояния в круге», «иди и смотри», «выход в Гембу»<sup>24</sup>; 5С; визуализация; стандартизация работы; мини лин-мероприятия / «Точка Кайдзен»; АЗ (включает в себя также диаграмму Исикавы, 5 Почему и 3W); картирование потока создания ценности, VSM-мероприятие; Кайдзен-мероприятия; *Инструменты статистического контроля и цикл DMAIC Шесть сигм; Lean Process Design/ бережливое проектирование процессов; развертывание стратегии «Хошин Канри» и X-матрицы*<sup>25</sup>. Для госкорпораций и АО с госучастием сохранил актуальность классический набор.

### **Распространение «Лин» в государственной сфере России**

В 2014 году Албастова Л.Н. и Хашева И.А.<sup>26</sup> отмечали, что «в России только 3–5% компаний используют новые Lean-технологии, а в ряде отраслей их нет вовсе». Первыми к использованию лин-технологий в государственной сфере экономики России стали обращаться ведущие акционерные общества с государственным участием, среди которых ПАО «КАМАЗ»<sup>27</sup>, ПАО Сбербанк<sup>28</sup>, ОАО «Российские железные дороги»<sup>29</sup>, ПАО «Газпром нефть»<sup>30</sup>, Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»<sup>31</sup>

<sup>24</sup> См.: Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005; Вейдер М. Инструменты бережливого производства II: Карманное руководство по практике применения Lean. М.: Альпина Паблишер, 2017.

<sup>25</sup> Lean Government Methods Guide // United States Environmental Protection Agency [Электронный ресурс]. URL: <http://leangovcenter.com/Pdf/EPA%20lean-methods-guide%5B1%5D.pdf> (дата обращения: 20.01.2018).

<sup>26</sup> Албастова Л.Н., Хашева И.А. Технология бережливого производства как фактор повышения эффективности деятельности органов власти // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 2. С. 85–96. URL: <http://upravlenie.uriu.ranepa.ru/wp-content/uploads/2014/09/85-962.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).

<sup>27</sup> Производственная система «КАМАЗ» // DocPlayer.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://docplayer.ru/35968082-Oao-kamaz-proizvodstvennaya-sistema-kamaz.html> (дата обращения: 13.11.2018).

<sup>28</sup> Стратегия развития Сбербанка на период 2014–2018 // Официальный сайт ПАО Сбербанк [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2014-2018.pdf> (дата обращения: 13.11.2018); Производственная система Сбербанка России // AmCham Russia [Электронный ресурс]. URL: [https://www.amcham.ru/\\_images/upload/Sberbank\\_AmCham\\_Lean\\_231013.pdf](https://www.amcham.ru/_images/upload/Sberbank_AmCham_Lean_231013.pdf) (дата обращения: 13.11.2018).

<sup>29</sup> Бережливая производственная система холдинга «РЖД» — миф или реальность? // Гудок. 2015. № 111(25780) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gudok.ru/newspaper/?ID=1282344> (дата обращения: 13.11.2018); Внедрение инструментов бережливого производства в ОАО «РЖД» // Официальный сайт ОАО «Российские железные дороги» [Электронный ресурс]. URL: <http://ar2012.rzd.ru/performance-overview/innovation-and-technological-development/lean-technologies/> (дата обращения: 13.11.2018).

<sup>30</sup> Бережливое производство в ПАО «Газпром нефть» // Официальный сайт Департамента общественных и внешних связей Ханты-Мансийского автономного округа — Югры [Электронный ресурс]. URL: [https://depos.admhmao.ru/upload/iblock/0b3/berezhlivoe\\_proizvodstvo\\_v\\_pao\\_gazprom\\_neft.pdf](https://depos.admhmao.ru/upload/iblock/0b3/berezhlivoe_proizvodstvo_v_pao_gazprom_neft.pdf) (дата обращения: 13.11.2018).



и др. Механизм реализации бережливых улучшений сопровождался созданием собственной «Производственной системы [название предприятия]» (по аналогии с Toyota Production System, TPS)<sup>32</sup>, что должно было позволить учесть особенности производственного процесса, закрепив лин-подход в качестве операционного инструмента и ценности, находящейся в основе стратегического развития организации.

Развитие бережливых технологий в Российской Федерации в государственном управлении так же, как и за рубежом, во многом связано с проведением административной реформы, в рамках которой был обозначен вектор на повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг и на повышение эффективности труда государственных и муниципальных служащих<sup>33</sup>. Непосредственно в органах государственной власти бережливые технологии управления первоначально начали использоваться в качестве инструментов повышения эффективности деятельности отдельных подразделений региональных органов власти. Обучающей средой при этом являлся опыт акционерных обществ (частных корпораций) с государственным участием — ПАО Сбербанк<sup>34</sup> и госкорпораций (которые в РФ являются некоммерческими организациями) ГК «Росатом»<sup>35</sup>. В последние годы повышается интерес к использованию технологий бережливого производства в отдельных федеральных проектах и на уровне местного самоуправления. Хронология имплементации лин-технологий в государственном секторе России представлена на Рисунке 1.

---

<sup>31</sup> Пособие для самостоятельного изучения: Производственная система Росатома. Базовый курс // Официальный сайт Министерства экономического развития и инвестиций Самарской области [Электронный ресурс]. URL: [http://economy.samregion.ru/upload/iblock/1f0/posobie-dlya-izucheniya\\_psr.bazovyy-kurs.pdf](http://economy.samregion.ru/upload/iblock/1f0/posobie-dlya-izucheniya_psr.bazovyy-kurs.pdf) (дата обращения: 25.11.2018); Производственная система «Росатома» // Официальный сайт Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/about/system/> (дата обращения: 25.11.2018).

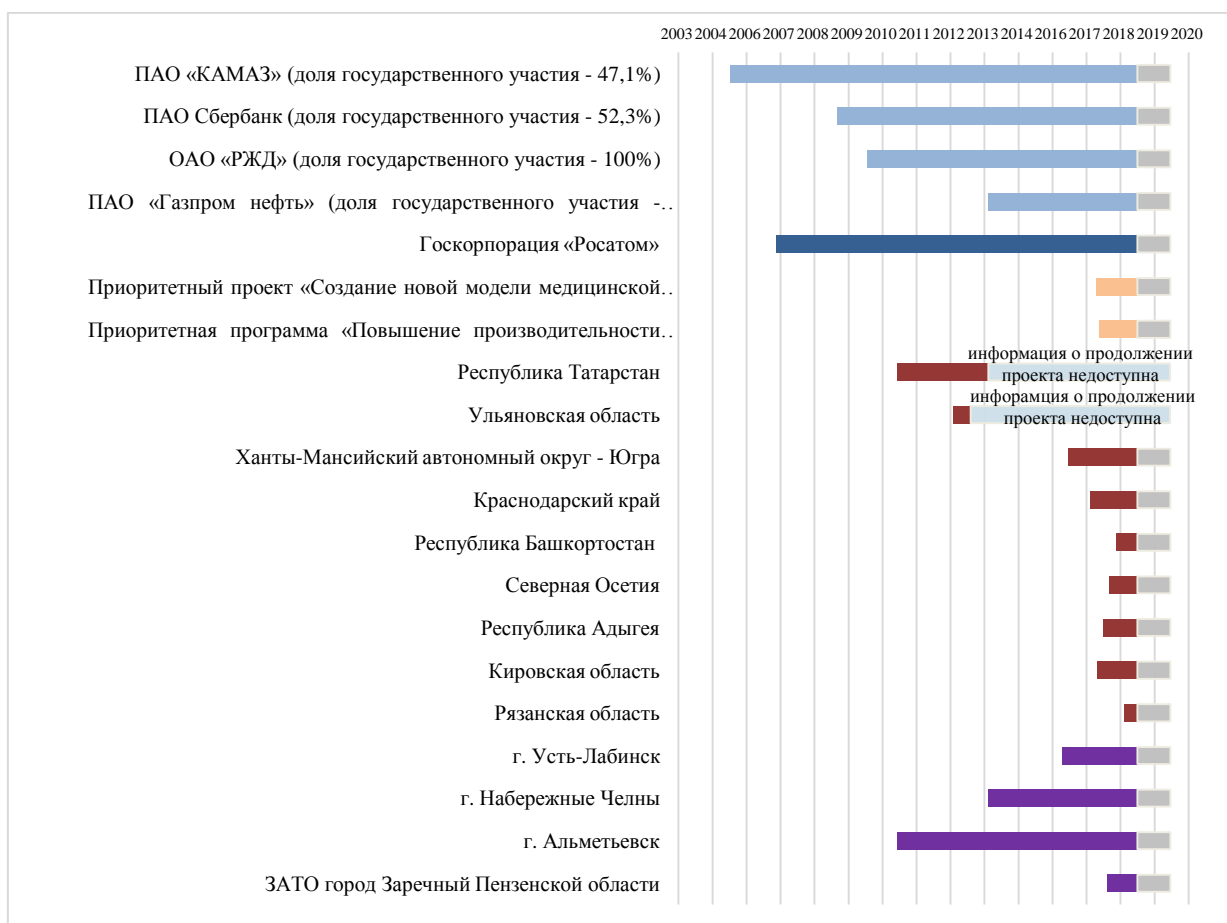
<sup>32</sup> Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

<sup>33</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 года № 1789-р «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах и плане мероприятий по проведению административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах» // КонсультантПлюс [Справочная правовая система]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_56259/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_56259/) (дата обращения: 12.10.2018).

<sup>34</sup> Производственная система Сбербанка России // AmCham Russia [Электронный ресурс]. URL: [https://www.amcham.ru/images/upload/Sberbank\\_AmCham\\_Lean\\_231013.pdf](https://www.amcham.ru/images/upload/Sberbank_AmCham_Lean_231013.pdf) (дата обращения: 13.11.2018).

<sup>35</sup> Пособие для самостоятельного изучения: Производственная система Росатома. Базовый курс // Официальный сайт Министерства экономического развития и инвестиций Самарской области [Электронный ресурс]. URL: [http://economy.samregion.ru/upload/iblock/1f0/posobie-dlya-izucheniya\\_psr.bazovyy-kurs.pdf](http://economy.samregion.ru/upload/iblock/1f0/posobie-dlya-izucheniya_psr.bazovyy-kurs.pdf) (дата обращения: 25.11.2018).

Одним из первых **бережливых регионов**, который был вовлечен в процесс реализации бережливых улучшений, стала Республика Татарстан, где еще в 2010 году была утверждена Долгосрочная целевая программа, главный акцент в которой был сделан на «поэтапное повышение эффективности деятельности промышленных предприятий Республики Татарстан, в первую очередь наукоемкого машиностроения»<sup>36</sup>. В программном документе зафиксированы ключевые положения развития бережливого производства, особое внимание уделено вопросу взаимодействия органов власти и бизнеса.



**Рисунок 1. Хронология реализации основных проектов бережливого производства в государственном секторе Российской Федерации (включая организации с госучастием)**<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Постановление КМ РТ от 12 ноября 2010 г. N 898 "Об утверждении концепции целевой программы "Реализация проекта "Бережливое производство" в Республике Татарстан на 2011–2013 годы" // ГАРАНТ.РУ [Информационно-правовой портал]. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/tatarstan/288283/> (дата обращения: 07.10.2018).

<sup>37</sup> Составлено авторами. Примечание: основным акционером ПАО «Газпромнефть» является ПАО «Газпром»: ему напрямую и косвенно принадлежит 95,68% от общего количества обыкновенных акций, при этом у «Газпрома» доля, контролируемая Российской Федерацией, составляет 50,232%. На рисунке указана «пропорциональная доля» 48,6%.

Министерство промышленности и торговли Республики Татарстан, выступая главным координатором программы, обеспечивало нормативное установление базовых этапов и мероприятий программы<sup>38</sup>. Некоторые виды оптимизации управления произошли и в ОИВ. В частности, Министерством труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан проводилась работа по внедрению системы 5S Лин-офиса. Приказ от 04.07.2013 г. № 414 утвердил положение о работе министерства по совершенствованию системы 5S, стандарт рабочего места и кабинета министерства, а также состав совета министерства по реализации 5S Лин-офиса. Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан в 2013 году был проведен ряд зональных семинаров-совещаний, посвященных реализации программы «Бережливое производство», также были реализованы мероприятия по оптимизации рабочего пространства<sup>39</sup>.

Отмечалось, что «базовый акцент мероприятий был сосредоточен на производственной сфере»<sup>40</sup>, нацелен скорее на государственную поддержку экономики (консультационно-организационную, кадровую (включая создание программ обучения для сотрудников бизнес-предприятий (включая предприятия с госучастием), НОЦ в рамках региональных ВУЗов)), а не на комплексное внедрение лин<sup>41</sup>. Упор сделан на сотрудничество с вузами (прежде всего «Казанским национальным исследовательским

<sup>38</sup> Гусельникова О.Ю. Применение инструментов и методов «бережливого управления» в органах государственной и муниципальной власти Российской Федерации // Эффективное управление. Сборник материалов 4-й научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного профессора Московского университета М.И. Панова. М., 2018. С. 156.

<sup>39</sup> Долгосрочная целевая программа «Реализация проекта «Бережливое производство» в Республике Татарстан на 2012–2013 годы» // Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан [Электронный ресурс]. URL: [http://mpt.tatarstan.ru/file/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%20%D0%9A%D0%9C%20%D0%A0%D0%A2%20%D0%BE%D1%82%2006.02.2012%20E2%84%9685%20%D0%9E%D0%B1%20%D1%83%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B4%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%80%D0%BE%D1%87%20%D1%86%D0%B5%D0%BB%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%20%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%20%D0%B2%20%D0%A0%D0%A2%D0%BD%D0%B0%202012-2013%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%8B\(1\).pdf](http://mpt.tatarstan.ru/file/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%20%D0%9A%D0%9C%20%D0%A0%D0%A2%20%D0%BE%D1%82%2006.02.2012%20E2%84%9685%20%D0%9E%D0%B1%20%D1%83%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B4%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%80%D0%BE%D1%87%20%D1%86%D0%B5%D0%BB%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%20%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%20%D0%B2%20%D0%A0%D0%A2%D0%BD%D0%B0%202012-2013%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%8B(1).pdf) (дата обращения: 17.11.2018).

<sup>40</sup> Гусельникова О.Ю. Применение инструментов и методов «бережливого управления» в органах государственной и муниципальной власти Российской Федерации // Эффективное управление. Сборник материалов 4-й научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного профессора Московского университета М.И. Панова. М., 2018. С. 156.

<sup>41</sup> Царенко А.С. «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 45. С. 74–109. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk\\_45\\_avgust\\_2014\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/tsarenko.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk_45_avgust_2014_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/tsarenko.pdf) (дата обращения: 23.11.2018).

технический университетом им. А.Н.Туполева) и малыми коучинговыми организациями.

В отличие от опыта Татарстана, в Ульяновской области фокусировались на органах государственной власти.

В 2013 году реализация проекта затронула Правительство, ряд министерств и департаментов, объединенных единой идеей — сокращением потерь в процессе реализации государственных функций, а также повышением эффективности деятельности органов власти<sup>42</sup>.

В первую очередь выделяли разработку системы мотивации, включенности государственных гражданских служащих в развитие и реализацию данных идей на практике: так, региональным Правительством было издано распоряжение о внедрении системы работы с кайдзен-предложениями<sup>43</sup>.

Практика показывает, что более половины всех улучшений реализуется по предложениям персонала. Ведь уникальность бережливого производства заключается в том, что после его внедрения вся система начинает функционировать в основном за счет активного участия мотивированного персонала. Из опыта известны примеры, когда в течение года каждый работник подает по два–три предложения, направленных на устранение потерь и совершенствование технологических операций<sup>44</sup>. Анализ<sup>45</sup> итогов деятельности аппарата Правительства Ульяновской области позволил судить об успешном ходе проекта: «оптимизировано 9 процессов» [за первое полугодие], «система 5С в аппарате Правительства внедрена на 68%», при этом в некоторых Министерствах «эффект внедрения инструментов бережливого производства при совершенствовании процесса составил почти 90%»<sup>46</sup>.

<sup>42</sup> О внедрении принципов бережливого производства // Правительство Ульяновской области [Электронный ресурс]. URL: <http://kadr.ulgov.ru/news/686> (дата обращения: 17.11.2018).

<sup>43</sup> См. Внедрение принципов бережливого производства. Литература по lean-технологиям // Администрация Губернатора Ульяновской области [Электронный ресурс]. URL: <http://kadr.ulgov.ru/101/160/693.html> (дата обращения: 17.11.2018).

<sup>44</sup> Албастова Л.Н., Хашева И.А. Технология бережливого производства как фактор повышения эффективности деятельности органов власти // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 2. С. 95. URL: <http://upravlenie.uriu.ranepa.ru/wp-content/uploads/2014/09/85-962.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).

<sup>45</sup> Гусельникова О.Ю. Применение инструментов и методов «бережливого управления» в органах государственной и муниципальной власти Российской Федерации // Эффективное управление. Сборник материалов 4-й научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного профессора Московского университета М.И. Панова. М., 2018. С. 155.

<sup>46</sup> Внедрение принципов бережливого производства. Литература по lean-технологиям // Правительство Ульяновской области [Электронный ресурс]. URL: <http://kadr.ulgov.ru/news/686> (дата обращения: 17.11.2018).

Наконец, как и в ряде зарубежных стран, внимание в аппарате Правительства Ульяновской области уделялось вопросам *организационного обучения бережливому управлению*. В рамках реализации совместного с ПАО «Сбербанк России» плана обучения сотрудников Правительства и иных исполнительных органов государственной власти Ульяновской области общее число обученных за год (2013) составило 303 человека. Подчеркнем, что важным является привлечение сторонних экспертов при изучении инструментов и методов бережливого управления.

Пилотный проект был сфокусирован на применении базовых инструментов лин: 5С, картирование процесса, но важным отличием стало внимание к внедрению системы сбора предложений.

Комплексный характер имеет проект «Бережливый регион Ханты-Мансийский автономный округ — Югра». Распоряжением Правительства<sup>47</sup> от 19 августа 2016 года № 455-рп были утверждены Концепция «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре и план мероприятий («дорожная карта») по реализации данной концепции. Отметим, что Концепция лаконично встроена в региональную Стратегию социально-экономического развития до 2030 года<sup>48</sup>. На этапе разработки концепции была привлечена крупная консалтинговая компания из «большой четвёрки»<sup>49</sup>, но при реализации основной ресурс — это региональные вузы и малые коучинговые компании.

Как уже отмечалось<sup>50</sup>, положения Концепции<sup>51</sup> характеризуют приоритеты «внедрения технологий бережливого производства в деятельность всех участников

---

<sup>47</sup> Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 19 августа 2016 г. № 455-рп «О концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре» // «Бережливый регион» [Электронный ресурс]. URL: <https://leanregion.admhmao.ru/kontseptsiya/760256/rasporyazheniya-pravitelstva-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry-ot-19-avgusta-2016-g-455-rp> (дата обращения: 28.10.2018).

<sup>48</sup> Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 22 марта 2013 г. № 101-рп (в ред. от 09.07.2017) «О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа - Югры до 2030 года» // Консорциум Кодекс [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/411709517> (дата обращения: 28.10.2018).

<sup>49</sup> Компания PwC впервые в России разработала концепцию «Бережливый регион» для Ханты-Мансийского автономного округа — Югры // Горнопромышленные ведомости [Электронный ресурс]. URL: <http://www.miningexpo.ru/news/30702> (дата обращения: 20.01.2018).

<sup>50</sup> Гусельникова О.Ю. Применение инструментов и методов «бережливого управления» в органах государственной и муниципальной власти Российской Федерации // Эффективное управление. Сборник материалов 4-й научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного профессора Московского университета М.И. Панова. М., 2018. С. 159.

общественных отношений» в регионе. Поскольку «наибольшая проблема, как правило, связана не с формированием «технических» знаний методик, а с применением их на практике, развитием умений проведения бережливых мероприятий»<sup>52</sup>, руководство региона в качестве стратегического приоритета и первоочередной цели реализации данного проекта определило «формирование культуры бережливого производства у всех участников экономических отношений»<sup>53</sup>. Примечательно, что в качестве ключевого направления деятельности выделяется «система обучения бережливому производству»<sup>54</sup> — «опора на данное положение является неременным залогом успеха применения данных идей в практической деятельности, поскольку лишь осознание необходимости и целесообразности данной концепции может гарантировать положительный исход её реализации»<sup>55</sup>.

В качестве важных этапов работы по распространению лин-технологий в округе выделяются формирование системы дополнительного образования в сфере бережливого производства; мероприятия по внедрению технологий бережливого производства; по популяризации Концепции «Бережливый регион»; технологий бережливого производства среди студентов и молодёжи<sup>56</sup>.

Для создания системы мониторинга эффективности производимых улучшений создан специальный сайт-экран, так называемый «Береживомер», который позволит

---

<sup>51</sup> Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 19 августа 2016 г. № 455-рп «О концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре» // «Бережливый регион» [Электронный ресурс]. URL: <https://leanregion.admhmao.ru/kontseptsiya/760256/rasporyazheniya-pravitelstva-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry-ot-19-avgusta-2016-g-455-rp> (дата обращения: 28.10.2018).

<sup>52</sup> Царенко А.С. «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 45. С. 89. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk\\_45\\_avgust\\_2014\\_g./problemi-upravlenija-teorija-i-praktika/sarenko.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk_45_avgust_2014_g./problemi-upravlenija-teorija-i-praktika/sarenko.pdf) (дата обращения: 23.11.2018).

<sup>53</sup> Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 19 августа 2016 г. № 455-рп «О концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре» // «Бережливый регион» [Электронный ресурс]. URL: <https://leanregion.admhmao.ru/kontseptsiya/760256/rasporyazheniya-pravitelstva-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry-ot-19-avgusta-2016-g-455-rp> (дата обращения: 28.10.2018).

<sup>54</sup> Там же.

<sup>55</sup> Гусельникова О.Ю. Применение инструментов и методов «бережливого управления» в органах государственной и муниципальной власти Российской Федерации // Эффективное управление. Сборник материалов 4-й научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного профессора Московского университета М.И. Панова. М., 2018. С. 159.

<sup>56</sup> Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 19 августа 2016 г. № 455-рп «О концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре» // «Бережливый регион» [Электронный ресурс]. URL: <https://leanregion.admhmao.ru/kontseptsiya/760256/rasporyazheniya-pravitelstva-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry-ot-19-avgusta-2016-g-455-rp> (дата обращения: 28.10.2018).

сделать информацию об итогах реализации проекта наглядной<sup>57</sup>. По состоянию на 28.11.2018 г. на официальном сайте «Бережливометр» приведены результаты реализации Концепции для органов государственной власти региона за 2017 год. Качественная оценка показателей бережливости органов государственной власти ХМАО-Югры позволяет обозначить противоречивые тенденции в уровне освоения предлагаемого инструментария. С одной стороны, отдельным органам власти автономного округа удалось достичь существенного сокращения бумажного документооборота и повышения степени удовлетворенности населения деятельностью органа, однако, с другой стороны, комплексный анализ указывает на значительную дифференциацию показателей и уровня заинтересованности в реализации улучшений, а также на недостижение целевых значений по отдельным направлениям, среди которых находится и обучение сотрудников основам лин<sup>58</sup>.

При содействии государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» в 2018 году также начал реализовываться проект «Бережливое правительство» в Республике Башкортостан<sup>59</sup>, Северной Осетии<sup>60</sup>, Адыгее<sup>61</sup>, Кировской<sup>62</sup> и Рязанской

---

<sup>57</sup> Ежегодное обращение Губернатора Югры Натальи Комаровой к жителям автономного округа, депутатам и представителям общественности // Единый официальный сайт государственных органов Ханты-Мансийского автономного округа [Электронный ресурс]. URL: <https://admhmao.ru/press-center/vse-novosti/ezhegodnoe-obrashchenie-gubernatora-yugry-k-zhitelyam-avtonomnogo-okruga-deputatam-i-predstavitelnyam/> (дата обращения: 10.10.2018).

<sup>58</sup> Бережливометр // Единый официальный сайт государственных органов Ханты-Мансийского автономного округа — Югры [Электронный ресурс]. URL: <https://admhmao.ru/berezhlivometr/> (дата обращения: 17.11.2018).

<sup>59</sup> Башкортостан присоединился к реализации пилотного проекта «Бережливое правительство» // Официальный сайт Правительства Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. URL: [https://pravitelstvorb.ru/ru/press-office/news.php?ELEMENT\\_ID=17711](https://pravitelstvorb.ru/ru/press-office/news.php?ELEMENT_ID=17711) (дата обращения: 26.11.2018); Распоряжение Главы Республики Башкортостан от 19 марта 2018 года № РГ-49 «Об утверждении Положения о Координационном совете по реализации пилотного проекта "Бережливое правительство" в Республике Башкортостан» // Официальный Интернет-портал правовой информации Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. URL: <https://npa.bashkortostan.ru/19661/> (дата обращения: 26.11.2018).

<sup>60</sup> Постановление Правительства Республики Северная Осетия-Алания от 22 декабря 2017 г. № 509 «О проектном офисе по реализации федерального пилотного проекта «Бережливое правительство»» [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/543715520> (дата обращения: 20.01.2018).

<sup>61</sup> Бережливое правительство // Официальный сайт исполнительных органов государственной власти Республики Адыгея [Электронный ресурс]. URL: <http://www.adygheya.ru/berezhlivoe-pravitelstvo/> (дата обращения: 26.11.2018); Распоряжение Главы Республики Адыгея от 17 октября 2017 г. № 223-рг «О реализации в Республике Адыгея пилотного проекта «Бережливое правительство» // Консорциум Кодекс [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/446562496> (дата обращения: 26.11.2018).

<sup>62</sup> Принципы бережливого производства внедряют во всех органах исполнительной власти Кировской области // Официальный информационный сайт Правительства Кировской области [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kirovreg.ru/news/detail.php?ID=81874> (дата обращения: 26.11.2018).

областях<sup>63</sup>. Внедрение бережливых технологий управления в региональных правительствах направлено на оптимизацию производственных процессов на основе исключения неэффективных временных затрат, формирование культуры бережливого производства и повышение производительности труда в исполнительных органах государственной власти<sup>64</sup>. Промежуточные итоги реализации проектов «Бережливое правительство» были подведены в рамках четвертого Всероссийского форума центров государственных и муниципальных услуг<sup>65</sup>. В настоящее время основное внимание при имплементации бережливых инициатив в указанных регионах уделяется вопросам повышения качества предоставления государственных услуг, в связи с чем упор делается на реализацию комплекса мер по совершенствованию обслуживания граждан в многофункциональных центрах<sup>66</sup>.

*На федеральном уровне* также отмечается определённый прогресс. Президиумом Совета при Президенте России по стратегическому развитию и приоритетным проектам 30 августа 2017 года утверждён паспорт приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости». 18 декабря 2017 года им создана АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (ФЦК)<sup>67</sup>, которая в том числе может рассматриваться как «оператор» господдержки распространения лин на бизнес-предприятиях. 22 февраля 2018 г. МЭР РФ изданы Рекомендации по разработке и реализации региональных программ повышения производительности труда и поддержки занятости в рамках данной приоритетной программы. В разделе, устанавливающем требования к целевым показателям региональной программы, в числе иных показателей её реализации приведен показатель, отражающий долю предприятий, участвующих в региональной программе, прошедших добровольную сертификацию систем менеджмента

<sup>63</sup> Губернатор Рязанской области предложил объявить 2018 год Годом «Бережливого производства» // Официальный сайт Правительство Рязанской области [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ryazangov.ru/news/ryazan/210591/?sphrase\\_id=697796](https://www.ryazangov.ru/news/ryazan/210591/?sphrase_id=697796) (дата обращения: 26.11.2018).

<sup>64</sup> Глава Башкирии встретился с руководителем проекта Росатома // Росатом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/journalist/smi-about-industry/glava-bashkirii-vstretilsya-s-rukovoditelem-proekta-rosatoma/> (дата обращения: 27.11.2018).

<sup>65</sup> Всероссийский форум центров государственных и муниципальных услуг // Официальный сайт Форума МФЦ [Электронный ресурс]. URL: <http://mfc-forum.ru> (дата обращения: 17.11.2018).

<sup>66</sup> *Савицкая И.М., Горбанев С.В., Андреева И.В.* Реализация концепции «бережливое производство» в сфере оказания государственных и муниципальных услуг // Новые технологии. 2018. № 2. С. 82–93; Всероссийский форум центров государственных и муниципальных услуг // Официальный сайт Форума МФЦ [Электронный ресурс]. URL: <http://mfc-forum.ru> (дата обращения: 17.11.2018).

<sup>67</sup> Официальный сайт проекта АНО «ФЦК»: <http://производительность.рф/>



бережливого производства<sup>68</sup>. При этом в мае 2018 года Президентом России производительность труда обозначена в качестве национальной цели развития государства на период до 2024 года.

Особенностью процесса реализации текущих лин-проектов федерального уровня является использование в качестве методической базы опыта государственной корпорации «Росатом», которая становится базовым обучающим и инициативным центром по распространению и поддержке лин-проектов в государственном секторе РФ.

Первым масштабным событием стала разработка и реализация приоритетного проекта «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь», паспорт которого утверждён президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 26 июля 2017 г. № 8)<sup>69</sup>. В широких массах он известен как «Бережливая поликлиника». Проект призван повысить уровень удовлетворённости населения качеством оказания медицинской помощи в амбулаторных условиях до 60% к 2020 году и до 70% к 2022 году путем создания новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь на принципах бережливого производства («Новая модель медицинской организации»), в 33 субъектах Российской Федерации с последующим тиражированием данной модели в 85 субъектах Российской Федерации<sup>70</sup>.

Суть проекта заключается во внедрении принципов лин в трактовке Производственной системы Росатома (ПСР) в амбулаторно-поликлиническое звено медицинских учреждений. Распространение бережливого инструментария позволяет в разы сократить очереди в медицинских учреждениях, ускорить сдачу и выполнение

---

<sup>68</sup> Рекомендации по разработке и реализации региональных программ повышения производительности труда и поддержки занятости в рамках приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» // Официальный сайт Минэкономразвития России [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depIno/201807032> (дата обращения: 12.10.2018).

<sup>69</sup> Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь // Официальный сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosminzdrav.ru/poleznye-resursy/proekt-berzhlivaya-poliklinika> (дата обращения: 26.11.2018).

<sup>70</sup> Паспорт приоритетного проекта «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь» // Официальный сайт Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/BbKvslcSzi7i6jBsJ2Ffm22SABoAMtu1.pdf> (дата обращения: 26.11.2018).

анализов, упростить запись к терапевту и обслужить гораздо больше пациентов при том же количестве ресурсов.

Образ бережливой поликлиники это: оптимальная внутренняя логистика; удобная эргономика на рабочих местах персонала; выравнивание загрузки медицинского персонала; оперативное решение возникающих проблем во всех процессах с минимальными затратами; электронный документооборот<sup>71</sup>.

При этом следует понимать, что не все проблемы современных поликлиник решаются реализацией проекта «Бережливая поликлиника» (Рисунок 2).

Промежуточные результаты реализации свидетельствуют о наличии положительных изменений, среди которых: «сокращение времени получения льготных лекарств родственниками больных с 3 часов до 15 минут, сокращение перемещений медсестры в смену с 6,5 км до 900 м в смену, повышение результативности патронажа новорожденных медсестрой с 78% до 96%, повышение приема врачом пациентов точно вовремя с 54% до 84%»<sup>72</sup> и др.

---

<sup>71</sup> Китанина К.Ю., Ластовецкий А.Г. Бережливый менеджмент в здравоохранении // Вестник новых медицинских технологий. Электронный журнал. 2018. № 2. URL: <http://medtsu.tula.ru/VNMT/Bulletin/E2018-2/2-4.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).

<sup>72</sup> Бережливая поликлиника // Официальный сайт Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/social-respons/proekt-berezhlivaya-poliklinika/> (дата обращения: 17.11.2018).

Перечень проблем	Нерешаемые реализации проекта «Бережливая поликлиника»	Уровень решения проблем при реализации проекта «Бережливая поликлиника»		
		МО	Минздрав региона	Минздрав РФ
сокращение времени ожидания пациентом получения медицинских услуг				
повышение удовлетворенности пациентов качеством и сроками получения медицинских услуг				
обеспечение равномерного сбалансированного распределения функциональных обязанностей между персоналом МО				
оптимизация информационных потоков, устранение дублирования и избыточного ручного труда				
формирование рациональных потоков пациентов в зависимости от цели посещения МО				
стандартизация лечебно-диагностических процессов на базе «лучших практик» и снижение их вариабельности				
эффективное использование площадей медицинских организаций				
формирование компетенций персонала МО по быстрому выявлению проблем и их устранению				
создание образцов выстраивания эффективных потоков для тиражирования их на другие МО				
выявление лидеров, способных внедрять улучшения на основе проектного подхода				
устранение потерь в процессе оказания медицинских услуг				
проведение обучения студентов, ординаторов, работников медицинских организаций и органов управления в сфере здравоохранения бережливому менеджменту				
дисбаланс в обеспечении населения врачами; дефицит врачей, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях				
недостаточное финансирование медицинских организаций				
уровень заработной платы медицинских работников				
организация системы оказания платных медицинских услуг				
обучение медперсонала IT навыкам				
психологические особенности поведения посетителей МО				

Рисунок 2. Проблемы, решаемые проектом «Бережливая поликлиника»<sup>73</sup>

Интерес вызывает сокращённый/упрощённый перечень инструментария. В Методических рекомендациях<sup>74</sup> раздел 11 «Инструменты бережливого производства» приведён их следующий состав: 1) технология 5С. Организация рабочего места; 2) стандартизированная работа.

<sup>73</sup> Источник: Китанина К.Ю., Ластовецкий А.Г. Бережливый менеджмент в здравоохранении // Вестник новых медицинских технологий. Электронный журнал. 2018. № 2. URL: <http://medtsu.tula.ru/VNMT/Bulletin/E2018-2/2-4.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).

<sup>74</sup> Федеральный проект «бережливая поликлиника». Применение методов бережливого производства в медицинских организациях. Открытие проектов по улучшениям. Методические рекомендации // Министерство здравоохранения Удмуртской Республики [Электронный ресурс]. URL: [https://mzur.ru/upload2/project\\_metod.pdf](https://mzur.ru/upload2/project_metod.pdf) (дата обращения: 29.11.2018). С. 24-27.

Но в других разделах также содержится описание следующих: а) картирование потока создания ценности (ПСС); б) проведение хронометража операций процесса (скорее элемент картирования и отсылка к тейлоризму); в) информационный стенд по проектам (как элемент инструмента визуализации).

В документе также упоминается «анализ потерь» (классический состав из 7 потерь, «неиспользуемый человеческий потенциал» как 8-й вид не описан). Такой набор инструментов может быть оправдан «пилотным форматом внедрения», он лёгок для освоения, даёт быстрые осязаемые тактические результаты, которыми можно отчитаться, но если не будет в перспективе расширен, не позволит использовать стратегический потенциал лин-философии, а оставит организацию скорее в формате инструментов тейлоризма, вошедшим в лин лишь как часть. Примечательно, что сам Минздрав в свои административные процессы лин ещё не внедряет.

Здесь следует учесть и зарубежный опыт: в исследовании Дж. Энтони и М. Кумара<sup>75</sup> подчёркивается недостаток содействия руководства со стороны Национальной службы здравоохранения Великобритании (NHS) в вопросе институционализации культуры применения Лин и 6 Сигм и стимулирования персонала для дальнейшего применения лин-инструментов. Это инициативу должны воспринимать серьёзно (не как модное течение) не несколько человек, а вся организация. Важно, чтобы высшее руководство обеспечило ресурсную и образовательную поддержку всех проектов. Вовлечение должно основываться как на финансовом стимулировании, так и простом обеспечении обратной связи с персоналом. Анализ опыта внедрения Лин в сфере здравоохранения Шотландии показывает, что изменение культуры, требуемое для успешной институционализации практик, может занимать от 5 до 10 лет.

Накопленный к настоящему времени опыт реализации бережливых инициатив на **муниципальном уровне** во многом связан с реализацией региональных программ бережливого управления. Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», наделив органы местного самоуправления новыми полномочиями без соответствующего финансового обеспечения, открыл путь затратной потребительской парадигме муниципального управления. Социально-экономическая ситуация настоятельно требует перехода на

---

<sup>75</sup> Antony J., Kumar M. Lean and Six Sigma methodologies in NHS Scotland: an empirical study and directions for future research // Quality Innovation Prosperity. 2012. Vol. 16 Is. 2. P. 19–34. URL: <http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/55/45> (дата обращения: 28.11.2018).

новую бережливую парадигму управления. Открытость муниципальных учреждений активно совмещается с ориентацией на потребителя<sup>76</sup>.

Первые попытки имплементации связывают с региональными программами, после завершения которых города (Альметьевск, Казань, Набережные Челны)<sup>77</sup> самостоятельно развивали систему управления на основе указанных принципов. Часто отмечается отраслевой характер проектов (например, ЖКХ)<sup>78</sup>. В текущем периоде обсуждается также возможность запуска проекта «Бережливый город» при поддержке государственной корпорации «Росатом», в настоящее время ГК оказывает помощь трем подведомственным городам — Сарову, Сосновому Бору и Заречному<sup>79</sup>.

Аналогичные кейсы встречаются и в зарубежной практике, среди них: Соединенные Штаты Америки<sup>80</sup>, Норвегия<sup>81</sup>.

### **Оценка инициатив**

Анализ временных параметров лин-проектов позволяет сделать вывод о неравномерном хронологическом развитии практики использования бережливого инструментария в государственной сфере России. Первыми из «государственных организаций» к опыту системы бережливого производства стали обращаться предприятия с государственным участием, что может быть объяснено наличием готовым бизнес-решений, достаточных ресурсов, традиционным характером труда на предприятиях и объективными предпосылками необходимости поиска альтернативных путей повышения операционной производительности. С учётом формально частной формы акционерных обществ с госучастием, с одной стороны, их коммерческая

<sup>76</sup> Албастова Л.Н., Хашева И.А. Технология бережливого производства как фактор повышения эффективности деятельности органов власти // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 2. С. 85–96. URL: <http://upravlenie.uriu.ranepa.ru/wp-content/uploads/2014/09/85-962.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).

<sup>77</sup> Тяглов С.Г., Такмашева И.В. Использование технологий бережливого производства в качестве основы инновационного развития регионов // JER (Вопросы регулирования экономики). 2017. Т. 8. № 2. С. 105.

<sup>78</sup> Репина Ю.А. Бережливое ЖКХ (на примере г. Казани) // Инновации в науке. 2016. № 55–1. С. 129–134.

<sup>79</sup> Росатом поможет создать в Заречном «город будущего» // Официальный сайт Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/journalist/smi-about-industry/rosatom-pomozhet-sozdat-v-zarechnom-gorod-budushchego/> (дата обращения: 17.11.2018).

<sup>80</sup> Lean in Government Starter Kit. Version 4.0. How to Plan and Implement Successful Lean Initiatives at Environmental Agencies // United States Environmental Protection Agency [Электронный ресурс]. URL: <https://www.epa.gov/sites/production/files/2017-11/documents/lean-starter-kit-version-4.pdf> (дата обращения: 28.11.2018).

<sup>81</sup> Madsen Dag Q., Risvik S., Stenheim T. The diffusion of Lean in the Norwegian municipality sector: An exploratory survey // Cogent Business & Management. 2017. Vol. 4. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2017.1411067?needAccess=true> (дата обращения: 12.11.2018).

ориентация поддерживала курс на повышение прибыльности и сокращение издержек, с другой, позволяла им допустить возможность принятия больших рисков при реализации инновационных программ, согласовывать инициативу с меньшим числом стейкхолдеров.

Отмечена тенденция трансфера лин внутри государственного сектора — решения от государственного бизнеса – в бюджетные учреждения и – в органы власти. Следует обратить внимание на тот факт, что часто в качестве консультанта выступает акционерное общество с госучастием («Сбербанк» для Ульяновской области) или госкорпорация «Росатом» (для проекта «Бережливая поликлиника» и ФЦК), в которых прошла апробация методологии и которые сейчас капитализируют накопленные компетенции. При этом первоначально для разработки концепций производственных систем приглашались крупные консалтинговые структуры (например, из «Большой тройки» в ПАО «Сбербанк»<sup>82</sup>). В ХМАО в разработке концепции участвовали консультанты международной компании из «Большой четвёрки», а на стадии внедрения упор сделан на малые консалтинговые фирмы и вузы; в Татарстане – вузы и малые консалтинговые фирмы. Сам консалтинговый подход к внедрению в целом корректен: на стадии реализации это не решение «под ключ», а коучинг.

*Масштаб проектов регионального уровня и их направленность* варьировались.

В рамках программы Республики Татарстан<sup>83</sup> основной упор был сделан на развитие технологий бережливого управления на ведущих промышленных предприятиях региона. Отдельные элементы методологии были предложены и в качестве инструментов повышения эффективности работы региональных исполнительных органов власти. В Ульяновской области использовали узкую трактовку: «бережливое правительство: ОИВ». Официально первым в России «Бережливым регионом» признается Ханты-Мансийский автономный округ — Югра, где Концепции проекта фокусирует внимание на комплексных проблемах развития, решить которые предлагается с помощью лин-подхода на всей территории автономного

---

<sup>82</sup> Карасюк Е. Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 43.

<sup>83</sup> Постановление КМ РТ от 12 ноября 2010 г. N 898 "Об утверждении концепции целевой программы "Реализация проекта "Бережливое производство" в Республике Татарстан на 2011–2013 годы" // ГАРАНТ.РУ [Информационно-правовой портал]. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/tatarstan/288283/> (дата обращения: 07.10.2018).

округа (и в органах власти, и в бюджетных учреждениях, и на госпредприятиях и в компаниях с госучастием, и поддерживая сугубо частный бизнес) в рамках расширенной модели «Бережливого государства» с поправкой на региональный уровень.

При наличии ресурсов для тиражирования рекомендуется именно последняя модель.

Относительно *методической поддержки* лин в госсекторе следует отметить, что текущие проекты могут опираться на систему ГОСТов<sup>84</sup>. В 2014 году был принят ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь»<sup>85</sup>. Методы и инструменты приведены в ГОСТ Р 56407-2015<sup>86</sup>. Основу для официальной добровольной сертификации на соответствие стандартам в области системы менеджмента бережливого производства (СМБП) заложили стандарты, определившие требования к системам менеджмента бережливого производства, порядок сертификации на соответствие, раскрывшие вопросы проведения аудита СМБП. А в 2016-2017 гг. серия продолжила развитие, в новых стандартах внимание уделено уточнению содержания отдельных инструментов: организации рабочего пространства (5S), визуализации, стандартизации; кроме этого, издано руководство по системе подготовки персонала, интерпретации категории «поток создания ценности»<sup>87</sup>. Специального ГОСТа для государственной сферы на сегодня не существует.

---

<sup>84</sup> См.: Тяглов С.Г., Такмашева И.В. Использование технологий бережливого производства в качестве основы инновационного развития регионов // JER (Вопросы регулирования экономики). 2017. Т. 8. № 2. С. 97–110; Бережливый регион в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре // MyShared [Электронный ресурс]. URL: <http://www.myshared.ru/slide/1317842> (дата обращения: 20.01.2018).

<sup>85</sup> ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2014.

<sup>86</sup> ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты. М.: Стандартинформ, 2015.

<sup>87</sup> См.: ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента. М.: Стандартинформ, 2015; ГОСТ Р 56405-2015 Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки. М.: Стандартинформ, 2015; ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента. М.: Стандартинформ, 2015 (в 2018 г. внесена поправка); ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) М.: Стандартинформ, 2017; ГОСТ Р 57523-2017 Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала. М.: Стандартинформ, 2017; ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности. М.: Стандартинформ, 2017.

Для сертификации организаций на соответствие указанному стандарту в АО «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации (ВНИИС)»<sup>88</sup> создана специальная система добровольной сертификации «ЛИНСЕРТ».

Существует также возможность применения решений бизнеса<sup>89</sup>. В открытом и частично открытом доступе есть методические разработки в рамках госпроектов лин (резервы которых уже частично описывались ранее)<sup>90</sup>.

Анализ содержания адаптированного для госсектора лин-инструментария показывает, что сложный комплексный набор инструментов расширенной гибридной модели «лин шесть сигм», близкий к зарубежным аналогам (США) присутствует лишь в концепции ХМАО, в остальных случаях можно наблюдать упрощённый «тактический набор» для пилотного проекта.

<sup>88</sup> Сертификация систем менеджмента бережливого производства // Официальный сайт ВНИИС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vniis.ru/solutions/sertifikatsiya-sistem-menedzhmenta/sertifikatsiya-sistem-menedzhmenta-berezhlivogo-proizvodstva/> (дата обращения: 30.11.2018).

<sup>89</sup> См., например: LEAN. Бережливое производство. Практическое руководство // Управление производством [Электронный ресурс]. URL: <http://www.up-pro.ru/shop/lean.html> (дата обращения: 29.11.2018); Повышение производительности труда субъектами МСП. Бережливое производство // Корпорация МСП [Электронный ресурс]. URL: [https://corpmsp.ru/upload/iblock/288/14%20%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20\(%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5\).pdf](https://corpmsp.ru/upload/iblock/288/14%20%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20(%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5).pdf) (дата обращения: 29.11.2018); *Перейра Р.* Руководство по бережливому производству // wkazarin.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://wkazarin.ru/2009/07/07/pereiras-book/> (дата обращения: 05.10.2018).

<sup>90</sup> В Татарстане, например, в целях популяризации бережливого производства за счет средств республиканского бюджета специалистами КГТУ им. А.Н.Туполева совместно с ТПП "Закамье" разработан учебник "Современные методы организации, управления и технологии бережливого производства", который бесплатно предоставлялся республиканским предприятиям для изучения и внедрения. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/lean/tatarstan\\_berezhlivoe\\_proizvodstvo\\_reshenie.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/tatarstan_berezhlivoe_proizvodstvo_reshenie.html) (дата обращения: 29.11.2018); применительно федерального проекта, например: *Арженцов В.Ф.* Шаги развития проекта «Бережливая поликлиника» // Рязанский государственный медицинский университет имени академика И.П. Павлова [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rzgmu.ru/images/files/2/3330.pdf> (дата обращения: 29.11.2018); Федеральный проект «бережливая поликлиника». Федеральный проект «бережливая поликлиника». Применение методов бережливого производства в медицинских организациях. Открытие проектов по улучшениям. Методические рекомендации // Министерство здравоохранения Удмуртской Республики [Электронный ресурс]. URL: [https://mzur.ru/upload2/project\\_metod.pdf](https://mzur.ru/upload2/project_metod.pdf) (дата обращения: 29.11.2018); Основы внедрения бережливых технологий в органах власти, государственных и муниципальных учреждениях // Портал Открытого Правительства Югры [Электронный ресурс]. URL: <https://myopenugra.ru/upload/iblock/26a/26a7e33738aefb41eaf05db48ec05dba.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).



Комплексного пакета методических материалов для госсектора, подобного зарубежным, пока нет<sup>91</sup>, существует потребность в дополняющих *руководствах по ИТ-инструментарю, лин-лидерству, управлению масштабами мероприятий, по методам (возможно, за счёт расширения профильного ГОСТа), по лин-измерителям, по трансферу лин, а также в создании базы кейсов.*

*Следует отметить резервы информационной открытости.* В распоряжении исследователей и практиков общие решения, представляющие опыт коммерческих компаний (включая компании с госучастием и госкорпорации)<sup>92</sup>. Информация, представленная на официальных сайтах государственных структур, часто фрагментарна и иногда даёт лишь статистику. Отсутствует специализированная онлайн-площадка для обмена опытом внедрения лин в органах государственной власти и бюджетных учреждениях социальной сферы.

Наиболее эффективной формой обмена опытом и демонстрации передовых достижений по внедрению бережливого производства видится проведение международных научно-практических конференций<sup>93</sup>. Вместе с тем необходим запуск *федеральной бенчмаркинговой сети* по обмену лучшими практиками государственного лин, создание базы практик, кейсов, базы знаний. Примером сетевой базы кейсов может выступить проект «Операционное превосходство в государственных проектах»<sup>94</sup> центра Аша по исследованию демократического правления и инноваций при школе Кеннеди в Гарварде. Цель проекта – выявление лучших практик на государственном и муниципальном уровне, обеспечение доступности данной информации для всех

---

<sup>91</sup> Lean Government Resources // United States Environmental Protection Agency [Электронный ресурс]. URL: <https://www.epa.gov/lean/lean-government-resources> (дата обращения: 29.11.2018), состав также дублируется в каждом издании серии, см. например: Lean Government Implementation Guide. Make Changes Stick and Sustain Gains from Lean Projects // United States Environmental Protection Agency [Электронный ресурс]. URL: <https://www.epa.gov/sites/production/files/2018-01/documents/lean-implementation-guide.pdf> (дата обращения: 29.11.2018). Р. 2.

<sup>92</sup> См., например: Файловый архив: должностные обязанности, инструкции, положения // Управление производством [Электронный ресурс]. URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/files/](http://www.up-pro.ru/library/production_management/files/) (дата обращения: 14.11.2018).

<sup>93</sup> См., например: Хусаинов А.Ш. Лин-технологии должны стать частью стратегии любой организации // Бюджет, 2016. № 5. [Электронный ресурс]. URL: [bujet.ru/article/298481.php](http://bujet.ru/article/298481.php) (дата обращения: 29.11.2018).

<sup>94</sup> Wiseman J. Case Study: Performance Management and Lean Process Improvement — Results Washington. An Operational Excellence in Government Success Story // Ash Center for Democratic Governance and Innovation. Harvard Kennedy School [Электронный ресурс]. URL: <https://www.innovations.harvard.edu/sites/default/files/Case-Study-Results-Washington-Performance-Management-Lean.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).

желающих. Задача приводимых на портале кейсов<sup>95</sup> — документирование историй успеха, обеспечение большим количеством деталей, чем обычно представлено на официальных порталах, что помогает прояснить этапизацию проектов, движущие силы, сформировать осведомлённость о типичных ошибках и т.п.

Важным является аспект организационно-структурной поддержки проектов. Как показывает опыт, закрепление ответственности за проект за существующей или вновь создаваемой структурой — это ключевой фактор успеха инициативы.

Следует отметить, что значительное число современных программ ориентировано на долгосрочную перспективу реализации, что является важным условием в контексте формирования культуры бережливого мышления в России. Некоторые авторы указывают также и на прочную взаимосвязь текущих проектов бережливого управления в государственном секторе с вопросами стратегического развития соответствующих территорий, формирования условий для их устойчивого развития<sup>96</sup>.

Резюмируя, можно констатировать, что перспективы развёртывания лин в государственной сфере оптимистичны, а упростить этот процесс, обеспечить тиражирование лучших региональных практик в целях повышения производительности труда в государственном секторе помогут вышеприведенные факты и рекомендации.

#### **Список литературы:**

1. Албастова Л.Н., Хашева И.А. Технология бережливого производства как фактор повышения эффективности деятельности органов власти // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 2. С. 85–96. URL: <http://upravlenie.uriu.ranepa.ru/wp-content/uploads/2014/09/85-962.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).
2. Арженцов В.Ф. Шаги развития проекта «Бережливая поликлиника» // Рязанский государственный медицинский университет имени академика И.П. Павлова

---

<sup>95</sup> Портал проекта «Operational excellence in government» («Операционное превосходство в деятельности правительства») [Электронный ресурс]. URL: <https://www.innovations.harvard.edu/opex> (дата обращения: 29.11.2018).

<sup>96</sup> См. Козлова О.А., Петрова В.С. Трансформация подходов к управлению устойчивым развитием региона: опыт ХМАО-Югра // АНИ: экономика и управление. 2018. № 2(23). С. 161–164; Тяглов С.Г., Такмашева И.В. Использование технологий бережливого производства в качестве основы инновационного развития регионов // JER (Вопросы регулирования экономики). 2017. Т. 8. № 2. С. 97–110.

- [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rzgm.ru/images/files/2/3330.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).
3. Башкортостан присоединился к реализации пилотного проекта «Бережливое правительство» // Официальный сайт Правительства Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. URL: [https://pravitelstvorb.ru/ru/press-office/news.php?ELEMENT\\_ID=17711](https://pravitelstvorb.ru/ru/press-office/news.php?ELEMENT_ID=17711) (дата обращения: 26.11.2018).
4. Бережливая поликлиника // Официальный сайт Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/social-respons/proekt-berezhlivaya-poliklinika/> (дата обращения: 17.11.2018).
5. Бережливая производственная система холдинга «РЖД» — миф или реальность? // Гудок. 2015. № 111(25780) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gudok.ru/newspaper/?ID=1282344> (дата обращения: 13.11.2018).
6. Бережливое правительство // Официальный сайт исполнительных органов государственной власти Республики Адыгея [Электронный ресурс]. URL: <http://www.adygheya.ru/berezhlivoe-pravitelstvo/> (дата обращения: 26.11.2018).
7. Бережливое производство в ПАО «Газпром нефть» // Официальный сайт Департамента общественных и внешних связей Ханты-Мансийского автономного округа — Югры [Электронный ресурс]. URL: [https://depos.admhmao.ru/upload/iblock/0b3/berezhlivoe\\_proizvodstvo\\_v\\_pao\\_gazprom\\_neft.pdf](https://depos.admhmao.ru/upload/iblock/0b3/berezhlivoe_proizvodstvo_v_pao_gazprom_neft.pdf) (дата обращения: 13.11.2018).
8. Бережливометр // Единый официальный сайт государственных органов Ханты-Мансийского автономного округа — Югры [Электронный ресурс]. URL: <https://admhmao.ru/berezhlivometr/> (дата обращения: 17.11.2018).
9. Бережливый регион в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре» // MyShared [Электронный ресурс]. URL: <http://www.myshared.ru/slide/1317842> (дата обращения: 20.01.2018).
10. *Вейдер М.* Инструменты бережливого производства II: Карманное руководство по практике применения Lean. М.: Альпина Паблишер, 2017.
11. Внедрение инструментов бережливого производства в ОАО «РЖД» // Официальный сайт ОАО «Российские железные дороги» [Электронный ресурс]. URL: <http://ar2012.rzd.ru/performance-overview/innovation-and-technological-development/lean-technologies/> (дата обращения: 13.11.2018).

12. Внедрение принципов бережливого производства. Литература по lean-технологиям // Правительство Ульяновской области [Электронный ресурс]. URL: <http://kadr.ulgov.ru/news/686> (дата обращения: 17.11.2018).
13. Всероссийский форум центров государственных и муниципальных услуг // Официальный сайт Форума МФЦ [Электронный ресурс]. URL: <http://mfc-forum.ru> (дата обращения: 17.11.2018).
14. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Паблишер, 2013.
15. Глава Башкирии встретился с руководителем проекта Росатома // Росатом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/journalist/smi-about-industry/glava-bashkirii-vstretilsya-s-rukovoditelem-proekta-rosatoma/> (дата обращения: 27.11.2018).
16. Голубцов А.Н. Кирюшин С.А. Совершенствование государственных услуг на основе инструментария лин-менеджмента // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей. Электронное издание. Выпуск 2. Нижний Новгород, 2015. С. 95–112. URL: <http://www.iee.unn.ru/wp-content/uploads/sites/9/2014/08/Sbornik-ot-25.12.2015.pdf#page=95> (дата обращения: 23.11.2018).
17. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2014.
18. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты. М.: Стандартинформ, 2015.
19. Губернатор Рязанской области предложил объявить 2018 год Годом «Бережливого производства» // Официальный сайт Правительство Рязанской области [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ryazangov.ru/news/ryazan/210591/?sphrase\\_id=697796](https://www.ryazangov.ru/news/ryazan/210591/?sphrase_id=697796) (дата обращения: 26.11.2018).
20. Гусельникова О.Ю. Применение инструментов и методов «бережливого управления» в органах государственной и муниципальной власти Российской Федерации // Эффективное управление. Сборник материалов 4-й научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного профессора Московского университета М.И. Панова. М., 2018. С. 151–167.
21. Джордж М.Л. Бережливое производство + шесть сигм: комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

22. Долгосрочная целевая программа «Реализация проекта «Бережливое производство» в Республике Татарстан на 2012–2013 годы» // Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан [Электронный ресурс].

URL: [http://mpt.tatarstan.ru/file/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%20%D0%9A%D0%9C%20%D0%A0%D0%A2%20%D0%BE%D1%82%2006.02.2012%20%D0%9E%D0%B1%20%D1%83%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B4%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%80%D0%BE%D1%87%20%D1%86%D0%B5%D0%BB%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%20%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%20%D0%B2%20%D0%A0%D0%A2%D0%BD%D0%B0%202012-2013%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%8B\(1\).pdf](http://mpt.tatarstan.ru/file/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%20%D0%9A%D0%9C%20%D0%A0%D0%A2%20%D0%BE%D1%82%2006.02.2012%20%D0%9E%D0%B1%20%D1%83%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B4%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%80%D0%BE%D1%87%20%D1%86%D0%B5%D0%BB%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%20%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%20%D0%B2%20%D0%A0%D0%A2%D0%BD%D0%B0%202012-2013%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%8B(1).pdf) (дата обращения: 17.11.2018).

23. Ежегодное обращение Губернатора Югры Натальи Комаровой к жителям автономного округа, депутатам и представителям общественности // Единый официальный сайт государственных органов Ханты-Мансийского автономного округа [Электронный ресурс]. URL: <https://admhmao.ru/press-center/vse-novosti/ezhegodnoe-obrashchenie-gubernatora-yugry-k-zhitelyam-avtonomnogo-okruga-deputatam-i-predstavitelyam/> (дата обращения: 10.10.2018).

24. *Карасюк Е.* Слоны на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

25. *Китанина К.Ю., Ластовецкий А.Г.* Бережливый менеджмент в здравоохранении // Вестник новых медицинских технологий. Электронный журнал. 2018. № 2. URL: <http://medtsu.tula.ru/VNMT/Bulletin/E2018-2/2-4.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).

26. *Козлова О.А., Петрова В.С.* Трансформация подходов к управлению устойчивым развитием региона: опыт ХМАО-Югра // АНИ: экономика и управление. 2018. № 2(23). С. 161–164.

27. Компания PwC впервые в России разработала концепцию «Бережливый регион» для Ханты-Мансийского автономного округа — Югры // Горнопромышленные ведомости [Электронный ресурс]. URL: <http://www.miningexpo.ru/news/30702> (дата обращения: 20.01.2018).

28. *Лайкер Д.* Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
29. *Лутцева В.А.* Применение принципов бережливого производства в государственных учреждениях // Методы менеджмента качества. 2006. № 6. URL: <http://ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=7596> (дата обращения: 29.11.2018).
30. О внедрении принципов бережливого производства. Литература по lean-технологиям // Администрация Губернатора Ульяновской области [Электронный ресурс]. URL: <http://kadr.ulgov.ru/101/160/693.html> (дата обращения: 17.11.2018).
31. Основы внедрения бережливых технологий в органах власти, государственных и муниципальных учреждениях // Портал Открытого Правительства Югры [Электронный ресурс]. URL: <https://myopenugra.ru/upload/iblock/26a/26a7e33738aefb41eaf05db48ec05dba.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).
32. Паспорт приоритетного проекта «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь» // Официальный сайт Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/BbKvslcSzi7i6jBsJ2Ffm22SABoAMtu1.pdf> (дата обращения: 26.11.2018).
33. *Перейра Р.* Руководство по бережливому производству // wkazarin.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://wkazarin.ru/2009/07/07/pereiras-book/> (дата обращения: 05.10.2018).
34. Повышение производительности труда субъектами МСП. Бережливое производство // Корпорация МСП [Электронный ресурс]. URL: [https://corpmsp.ru/upload/iblock/288/14%20%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20\(%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5\).pdf](https://corpmsp.ru/upload/iblock/288/14%20%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20(%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5).pdf) (дата обращения: 29.11.2018).
35. Пособие для самостоятельного изучения: Производственная система Росатома. Базовый курс // Официальный сайт Министерства экономического развития и инвестиций Самарской области [Электронный ресурс].

- URL: [http://economy.samregion.ru/upload/iblock/1f0/posobie-dlya-izucheniya\\_psr.bazovyyu-kurs.pdf](http://economy.samregion.ru/upload/iblock/1f0/posobie-dlya-izucheniya_psr.bazovyyu-kurs.pdf) (дата обращения: 25.11.2018).
36. Постановление КМ РТ от 12 ноября 2010 г. N 898 "Об утверждении концепции целевой программы "Реализация проекта "Бережливое производство" в Республике Татарстан на 2011–2013 годы" // ГАРАНТ.РУ [Информационно-правовой портал]. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/tatarstan/288283/> (дата обращения: 07.10.2018).
37. Постановление Правительства Республики Северная Осетия-Алания от 22 декабря 2017 г. № 509 «О проектном офисе по реализации федерального пилотного проекта «Бережливое правительство»». [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/543715520> (дата обращения: 20.01.2018).
38. Постановление Правительства РФ от 09.09.1999 N 1024 (ред. от 29.11.2000) "О Концепции управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации". [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_24377/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_24377/) (дата обращения: 20.01.2018).
39. Принципы бережливого производства внедряют во всех органах исполнительной власти Кировской области // Официальный информационный сайт Правительства Кировской области [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kirovreg.ru/news/detail.php?ID=81874> (дата обращения: 26.11.2018).
40. Производственная система «КАМАЗ» // DocPlayer.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://docplayer.ru/35968082-Oao-kamaz-proizvodstvennaya-sistema-kamaz.html> (дата обращения: 13.11.2018).
41. Производственная система «Росатом» // Официальный сайт Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/about/system/> (дата обращения: 25.11.2018).
42. Производственная система Сбербанка России // AmCham Russia [Электронный ресурс]. URL: [https://www.amcham.ru/images/upload/Sberbank\\_AmCham\\_Lean\\_231013.pdf](https://www.amcham.ru/images/upload/Sberbank_AmCham_Lean_231013.pdf) (дата обращения: 13.11.2018).
43. Распоряжение Главы Республики Адыгея от 17 октября 2017 г. № 223-рг «О реализации в Республике Адыгея пилотного проекта «Бережливое правительство» // Консорциум Кодекс [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/446562496> (дата обращения: 26.11.2018).

44. Распоряжение Главы Республики Башкортостан от 19 марта 2018 года № РГ-49 «Об утверждении Положения о Координационном совете по реализации пилотного проекта "Бережливое правительство" в Республике Башкортостан» // Официальный Интернет-портал правовой информации Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. URL: <https://npa.bashkortostan.ru/19661/> (дата обращения: 26.11.2018).
45. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 года № 1789-р «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах и плане мероприятий по проведению административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах» // КонсультантПлюс [Справочная правовая система]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_56259/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_56259/) (дата обращения: 12.10.2018).
46. Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 19 августа 2016 г. № 455-рп «О концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре» // «Бережливый регион» [Электронный ресурс]. URL: <https://leanregion.admhmao.ru/kontsepsiya/760256/rasporyazheniya-pravitelstva-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry-ot-19-avgusta-2016-g-455-rp> (дата обращения: 28.10.2018).
47. Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 22 марта 2013 г. № 101-рп (в ред. от 09.07.2017) «О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа - Югры до 2030 года» // Консорциум Кодекс [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/411709517> (дата обращения: 28.10.2018).
48. Рекомендации по разработке и реализации региональных программ повышения производительности труда и поддержки занятости в рамках приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» // Официальный сайт Минэкономразвития России [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depIno/201807032> (дата обращения: 12.10.2018).
49. *Репина Ю.А.* Бережливое ЖКХ (на примере г. Казани) // Инновации в науке. 2016. № 55–1. С. 129–134.
50. Росатом поможет создать в Заречном «город будущего» // Официальный сайт Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» [Электронный ресурс].



URL: <http://www.rosatom.ru/journalist/smi-about-industry/rosatom-pomozhet-sozdat-v-zarechnom-gorod-budushchego/> (дата обращения: 17.11.2018).

51. Савицкая И.М., Горбанев С.В., Андреева И.В. Реализация концепции «бережливое производство» в сфере оказания государственных и муниципальных услуг // Новые технологии. 2018. № 2. С. 82–93.

52. Сертификация систем менеджмента бережливого производства // Официальный сайт ВНИИС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vniis.ru/solutions/sertifikatsiya-sistem-menedzhmenta/sertifikatsiya-sistem-menedzhmenta-berezhlivogo-proizvodstva/> (дата обращения: 30.11.2018).

53. Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь // Официальный сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosminzdrav.ru/poleznye-resursy/proekt-berezhlivaya-poliklinika> (дата обращения: 26.11.2018).

54. Стратегия развития Сбербанка на период 2014–2018 // Официальный сайт ПАО Сбербанк [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2014-2018.pdf> (дата обращения: 13.11.2018).

55. Тяглов С.Г., Такмашева И.В. Использование технологий бережливого производства в качестве основы инновационного развития регионов // JER (Вопросы регулирования экономики). 2017. Т. 8. № 2. С. 97–110.

56. Указ Президента РФ от 07 мая 2018 г. № 204 (в ред. от 19 июля 2018 г.) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Сайт Президента России [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 14.11.2018).

57. Файловый архив: должностные обязанности, инструкции, положения // Управление производством [Электронный ресурс]. URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/files/](http://www.up-pro.ru/library/production_management/files/) (дата обращения: 14.11.2018).

58. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [http://legalacts.ru/doc/402\\_FZ-o-buhgalterskom-uchete/glava-1/statja-3/](http://legalacts.ru/doc/402_FZ-o-buhgalterskom-uchete/glava-1/statja-3/) (дата обращения: 20.01.2018).

59. Федеральный проект «бережливая поликлиника». Применение методов бережливого производства в медицинских организациях. Открытие проектов по улучшениям. Методические рекомендации // Министерство здравоохранения Удмуртской Республики [Электронный ресурс]. URL: [https://mzur.ru/upload2/project\\_metod.pdf](https://mzur.ru/upload2/project_metod.pdf) (дата обращения: 29.11.2018).
60. Хусаинов А.Ш. Лин-технологии должны стать частью стратегии любой организации // Бюджет, 2016. № 5. [Электронный ресурс]. URL: [bujet.ru/article/298481.php](http://bujet.ru/article/298481.php) (дата обращения: 29.11.2018).
61. Царенко А.С. «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 45. С. 74–109. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk\\_45\\_avgust\\_2014\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/tsarenko.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk_45_avgust_2014_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/tsarenko.pdf) (дата обращения: 23.11.2018).
62. Antony J., Kumar M. Lean and Six Sigma methodologies in NHS Scotland: an empirical study and directions for future research // Quality Innovation Prosperity. 2012. Vol. 16 Is. 2. P. 19–34. URL: <http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/55/45> (дата обращения: 28.11.2018).
63. Continuous Process Improvement. Lean Six Sigma Guidebook. Revision 1 // Lean Government Center [Электронный ресурс]. URL: <http://leangovcenter.com/Pdf/DOD%20CPI-LSS%20Handbook,%20July%202008.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).
64. Fine D., Hansen M.A., Roggenhofer S. From lean to lasting: Making operational improvements stick // McKinsey Quarterly. November 2008. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/from-lean-to-lasting-making-operational-improvements-stick> (дата обращения: 29.11.2018).
65. Florizone D. Implementing lean management principles across government // Planet Lean: The Lean Global Network Journal. [Электронный ресурс]. URL: <https://planet-lean.com/saskatchewan-lean-government/> (дата обращения: 12.11.2018).
66. Gebre B., Halman P., Minukas M., O'Brien B. Transforming Government performance through lean management // McKinsey Company [Электронный ресурс]. URL: [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/dotcom/client\\_service/public%20sector/pdfs/mcg\\_transforming\\_through\\_lean\\_management.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mcg_transforming_through_lean_management.ashx) (дата обращения: 29.11.2018).

67. Jones D., Mitchell A. Lean thinking for the NHS // Lean Enterprise Academy [Электронный ресурс]. URL: <http://www.leanuk.org/media/37654/Lean-Thinking-in-the-NHS-Daniel-T-Jones-and-Alan-Mitchell.pdf> (дата обращения: 30.11.2018).
68. LEAN. Бережливое производство. Практическое руководство // Управление производством [Электронный ресурс]. URL: <http://www.up-pro.ru/shop/lean.html> (дата обращения: 29.11.2018).
69. Lean Government Resources // United States Environmental Protection Agency [Электронный ресурс]. URL: <https://www.epa.gov/lean/lean-government-resources> (дата обращения: 29.11.2018).
70. Lean Government Implementation Guide. Make Changes Stick and Sustain Gains from Lean Projects // United States Environmental Protection Agency [Электронный ресурс]. URL: <https://www.epa.gov/sites/production/files/2018-01/documents/lean-implementation-guide.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).
71. Lean Government Methods Guide // United States Environmental Protection Agency [Электронный ресурс]. URL: <http://leangovcenter.com/Pdf/EPA%20lean-methods-guide%5B1%5D.pdf> (дата обращения: 20.01.2018).
72. Lean in Government Starter Kit. Version 4.0. How to Plan and Implement Successful Lean Initiatives at Environmental Agencies // United States Environmental Protection Agency [Электронный ресурс]. URL: <https://www.epa.gov/sites/production/files/2017-11/documents/lean-starter-kit-version-4.pdf> (дата обращения: 28.11.2018).
73. Madsen Dag Q., Risvik S., Stenheim T. The diffusion of Lean in the Norwegian municipality sector: An exploratory survey // Cogent Business & Management. 2017. Vol. 4. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2017.1411067?needAccess=true> (дата обращения: 12.11.2018).
74. Maleyeff J. Improving Service Delivery in Government with Lean and Six Sigma // IBM Center for The Business of Government [Электронный ресурс]. URL: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/MaleyeffReport.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).
75. McDaniel M. Viewpoint: Lean Six Sigma works for local government // American City and County [Электронный ресурс]. URL: <http://americancityandcounty.com/blog/lean-six-sigma-works-local-government> (дата обращения: 12.11.2018).

76. *Radnor Z., Johnston R.* Lean in UK Government: Internal Efficiency or Customer Service? // *Production Planning & Control: The Management of Operations*. 2013. Vol. 24. No. 10–11. P. 903–915.
77. *Radnor Z., Osborne S.P.* Lean: A Failed Theory for Public Services? // *Public Management Review*. 2013. Vol. 15. No 2. P. 265–287.
78. *Sapountzis S., Kagioglou M.* Applications of lean thinking: a briefing document // The University of Salford [Электронный ресурс]. URL: <http://usir.salford.ac.uk/18410/> (дата обращения: 29.11.2018).
79. *Wiseman J.* Case Study: Performance Management and Lean Process Improvement — Results Washington. An Operational Excellence in Government Success Story // Ash Center for Democratic Governance and Innovation. Harvard Kennedy School [Электронный ресурс]. URL: <https://www.innovations.harvard.edu/sites/default/files/Case-Study-Results-Washington-Performance-Management-Lean.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).

*Tsarenko A.S., Guselnikova O.Y.*

**"Lean region", "Lean clinic", "Lean city" Projects as Steps towards  
Creation of "Lean Government": Evaluation of Lean Initiatives in  
Russian Public Sector Organizations**

*Andrey S. Tsarenko* — PhD, Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.  
E-mail: [ZarenkoAS@spa.msu.ru](mailto:ZarenkoAS@spa.msu.ru)

*Olga Yu. Guselnikova* — master's degree student, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.  
E-mail: [guselnikova-olga@mail.ru](mailto:guselnikova-olga@mail.ru)

**Abstract**

The article discusses the experience of implementing lean manufacturing in the public sector in Russia. The process of lean diffusion is examined; transfer of lean business model by means of its primary adaptation in joint-stock companies with state participation and state corporations is outlined. The research involves revision of lean projects in Russian public administration on Federal (the Lean clinic project), regional (experience of the Republic of Tatarstan, the Ulyanovsk region, KHAMO-Yugra) and municipal levels. Aspects of the scale and direction of the projects, their methodological support, the content of the lean tools adapted for the public sector, approaches to consulting support of the lean implementation initiatives are as well under consideration.

**Key words**

Lean government, public administration, lean manufacturing, quality management, lean, lean six sigma, service management, public service improvement, efficiency, customer service, process, public sector.