



Московский
государственный
университет
имени М.В. Ломоносова



факультет
государственный
управления

ХІХ МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «Государственное управление в новых геополитических и геоэкономических условиях» (5-9 декабря 2022)

Секция 5: «Государственное управление в условиях турбулентности:
институциональное и организационное измерение»

Время и место
проведения:
ФГУ МГУ, г. Москва.
7.12.2022 (среда)
с 10.00 до 13.00 в
дистанционном режиме

Д
о
к
л
а
д
ч
и
к

Царенко Андрей Сергеевич,

кандидат экономических наук, доцент кафедры ТМГМУ ФГУ МГУ. Эл. почта: ZarenkoAS@spa.msu.ru

Т
е
м
а

**Концепция «Бережливое государство»
в мировой практике совершенствования
государственного управления: новые шаги**

Москва, 2022

«Бережливое мышление» в государственном секторе в России и мире

**Бережливое производство / ~управление / ~мышление / лин в
государственной сфере = «БЕРЕЖЛИВОЕ ГОСУДАРСТВО»**

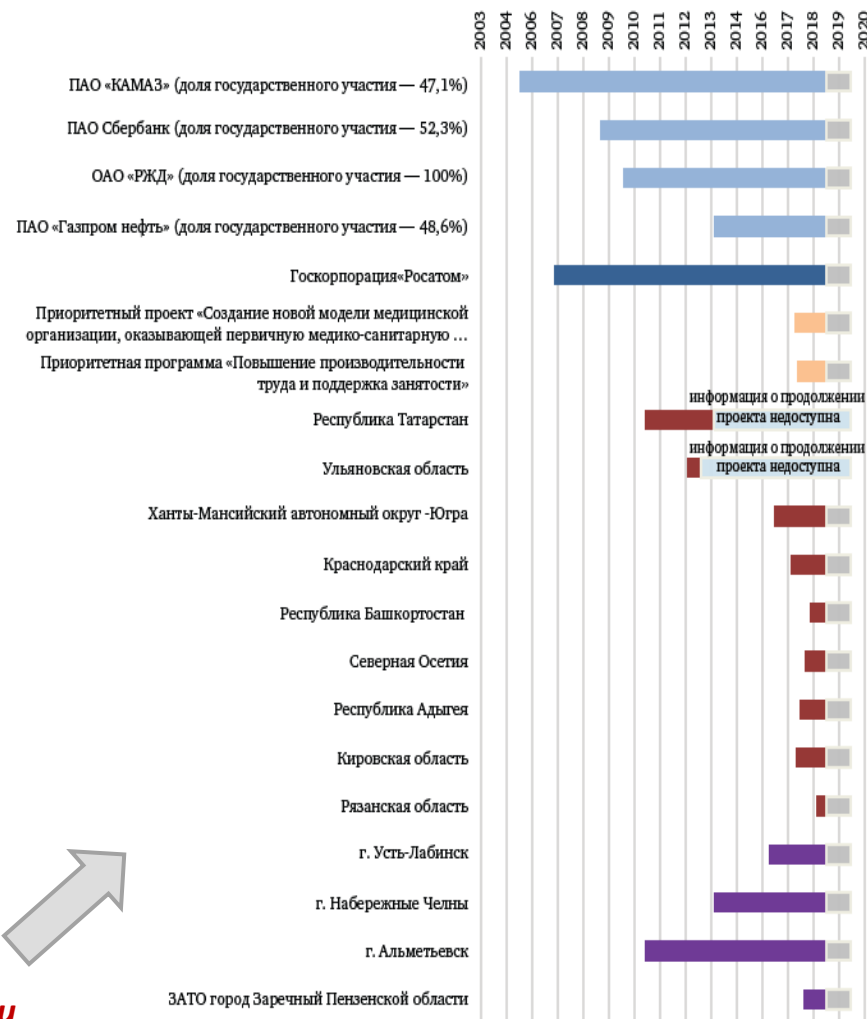
в мировой практике это:

*А) оптимизация процессов деятельности **органов государственной и муниципальной исполнительной власти** (“Lean Government” — дословно «Бережливое правительство»)*

*Б) повышение эффективности и кризисоустойчивости как **некоммерческих государственных организаций, прежде всего — учреждений образования, здравоохранения, культуры, так и коммерческих компаний: АО с государственным участием, государственных предприятий***

«Бережливое мышление» в государственном секторе в России и мире

- Новое государственное управление ориентировано на **адаптацию практик частного сектора**, включая процессы управления изменениями, модели стратегического менеджмента, менеджмента качества и **лин-подхода**.
- Консультанты МакКинси отмечают, что за последние 20 лет, «лин», наравне с «6 Сигма» стал **одним из двух выдающихся программ повышения производительности труда**.
- «Лин» это одно из названий концепции бережливого производства (ориг. «lean manufacturing»), которая опирается на разработанную в Японии систему организации производства компании «Тойота» (ТПС – Toyota Production System, TPS), основанную на постоянном повышении качества продукции при одновременном сокращении расходов.
- **Активно применяется концепция и в государственном секторе Российской Федерации**



Хронология реализации основных проектов бережливого производства в государственном секторе РФ

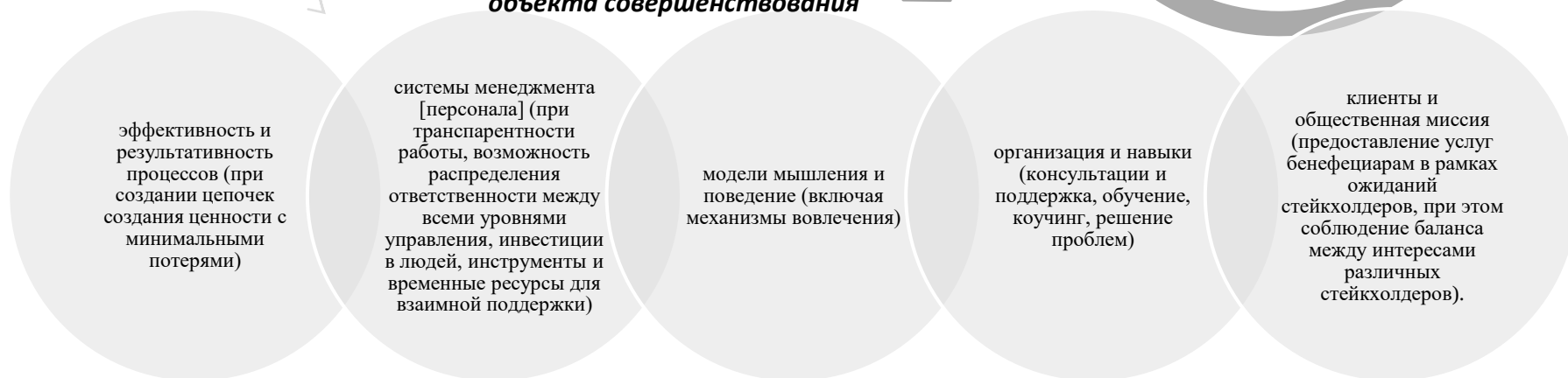
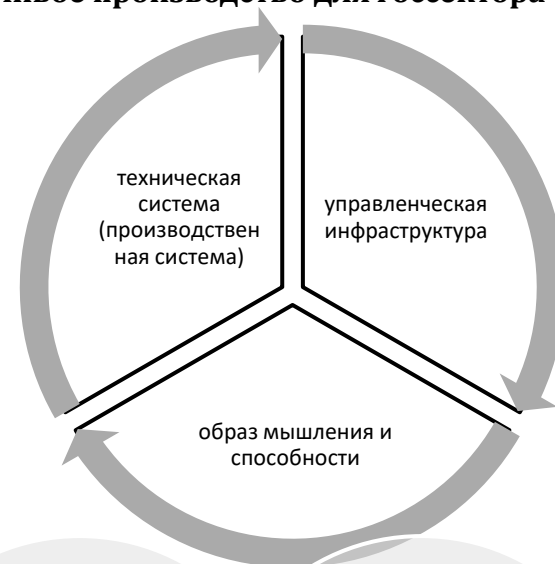
- Ведущие мировые консалтинговые компании включились в процесс уточнения референтной теоретической модели бережливого управления для более успешного трансфера в государственном секторе

МОДЕЛИ МакКинси :

Бережливое производство для госсектора

2008 → 2012 → ...

всё большее внимание
«мягким» составляющим
организационной системы как
объекта совершенствования



- ***Расширение инструментария в результате применения гибридных моделей: «Бережливое управление + 6 сигм»***

Пример из методических материалов Агентства по защите окружающей среды США:

- 5С
- Визуализация/Визуальный контроль
- Стандартизация работы
- Мини-Lean события / Точка Kaizen
- АЗ (включает в себя также диаграмму Исикавы, 5 Почему и 3W) (См. стр. 22)
- Картирование потока создания ценности — VSM-мероприятие
- Кайдзен-мероприятия
- Just Do It/«Просто сделай это»
- **Процессная прогулка / «охота за сокровищами» (непродолжительное наблюдение за процессом со стороны)**
- **Инструменты статистического контроля и цикл DMAIC Шесть сигм**
- **Lean Process Design/ бережливое проектирование процессов**
- **Развертывание стратегии «Хошин Канри» и X-матрицы**

2020: Федеральный университет Риу-Гранди-ду-Сул, Бразилия
(Т.О. Лукрафка, Д.С. Сильва, М. Эчевесте)

- **Проект интеграции и структурирования знаний «Бережливое управление в государственном секторе» на основе географического анализа**

Задачи :

- 1) создание **ментальной карты (системы тематических координат)** современной литературы по теме проекта;
- 2) определение и обсуждение **основных аспектов применения** государственными организациями бережливых технологий в разных странах и континентах, понимание **степени и особенных характеристик** их использования;
- 3) предложение **обновлённой «повестки дня»** будущих исследований.



БАЗА исследования:

- данные из четырех баз: Compendex, Proquest, Scopus и Web of Science. Базы данных охватывали основных издателей в области управления и бизнеса, в том числе Elsevier, Emerald, Sage, Springer и Wiley —
- Из 932 статей было отобрано 73 статьи, описывающие 100 тематических исследований.

Вопросы:

Учитывая региональные условия, каковы существующие исследования, охватывающие внедрение бережливого производства в государственной сфере?

Какие инструменты были использованы и в каких секторах?

Отличались ли результаты на региональном и национальном уровнях?

2020: Проект интеграции и структурирования знаний «Бережливое управление в государственном секторе», Федеральный университет Риу-Гранди-ду-Сул, Бразилия

Сферы
применения

Охват стран

Количество
публикаций
по странам

		Здравоохранение	Образование	Местное правительство	Центральное правительство	Государственный сектор
Африка	Гана	0	0	0	1	0
	Сенегал	1	0	0	0	0
Австралия и Океания	Австралия	0	0	1	0	0
	Индонезия	1	0	0	1	0
	Новая Зеландия	0	0	0	1	0
	Бразилия	1	0	0	1	0
Северная и Южная Америка	Канада	2	0	0	0	1
	Гайана	0	0	0	1	0
	Мексика	0	0	0	1	0
	США	4	0	3	2	1
	Китай	0	0	1	0	0
Азия	Индия	0	0	0	0	2
	Израиль	0	0	1	0	0
	Турция	0	0	1	0	0
	ОАЭ	2	0	0	0	0
	Дания	2	1	2	1	0
Европа	Финляндия	1	1	0	0	0
	Франция	0	0	0	1	0
	Ирландия	0	1	0	0	0
	Италия	0	0	1	1	0
	Нидерланды	0	0	0	1	0
	Норвегия	0	0	0	3	4
	Португалия	0	0	1	1	0
	Испания	0	0	3	0	0
	Швеция	2	1	3	0	0
	Великобритания	13	1	10	17	0

2020: Проект интеграции и структурирования знаний «Бережливое управление в государственном секторе», Федеральный университет Риу-Гранди-ду-Сул, Бразилия

Исследовательской группой выявлено два типа подходов, связанных со степенью внедрения бережливого производства в государственных учреждениях

ВСЕОБЪЕМЛЮЩЕЕ ВНЕДРЕНИЕ

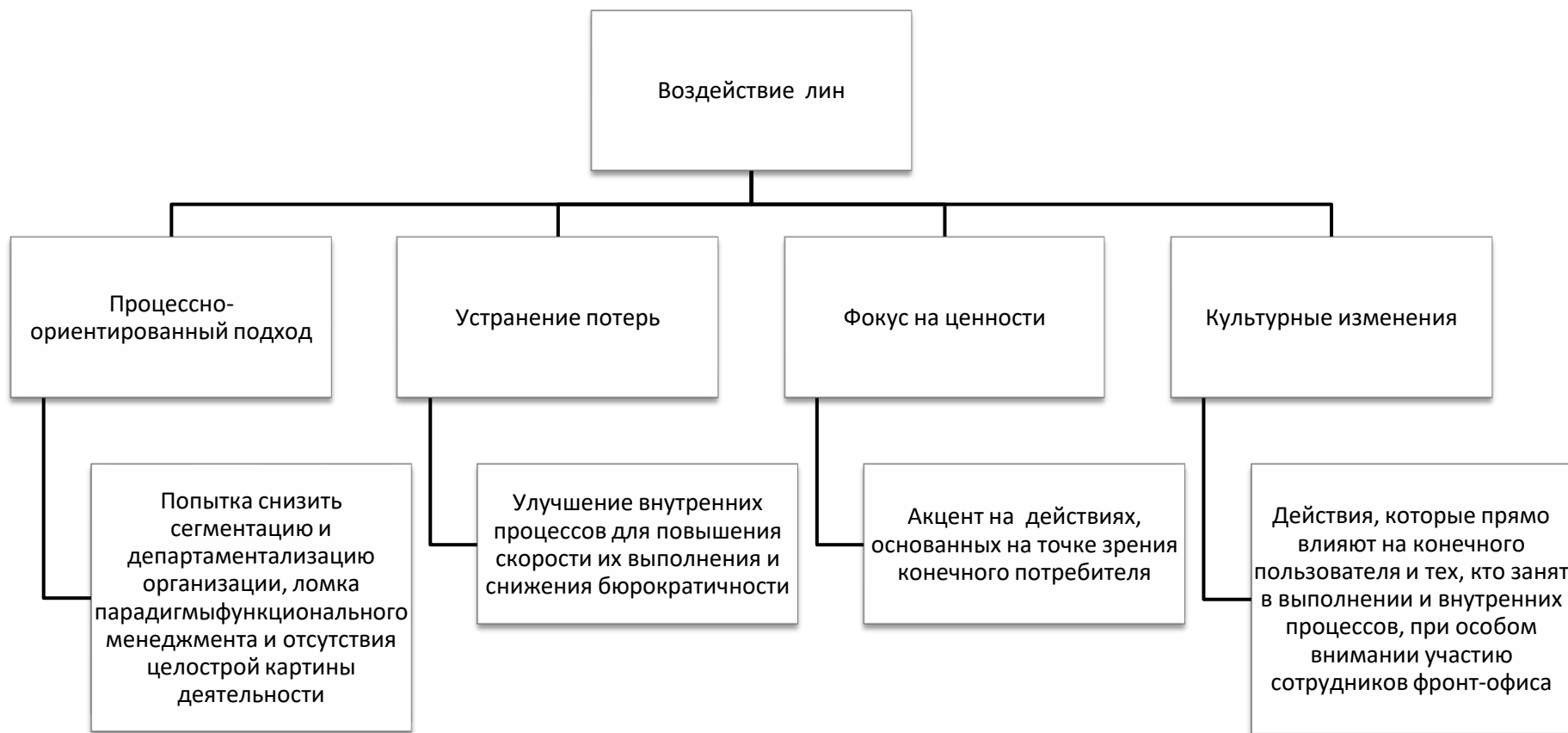
- *Когда бережливое производство рассматривается как часть стратегического процесса внутри организаций, что подразумевает принятие бережливого производства как философии, а не как «портфеля инструментов».*
- *Когда есть заинтересованность в культурных изменениях в учреждениях, и краткосрочные улучшения не обязательно являются приоритетом.*
- *Ориентация на развитие сотрудников, выявление возможностей улучшения процессов, непрерывное совершенствование и устойчивость изменений являются наиболее важными целями*
- *Изменения осуществляются на более глубоких уровнях.*

ИЗОЛИРОВАННАЯ ИНИЦИАТИВА

- *Когда внедрение бережливого производства направлено на решение срочной насущной проблемы, то есть изменения проводятся на поверхностных уровнях, обычно нацеленных на устранении следующих негативных практик: задержки в предоставлении услуг, длинные очереди, частые ошибки или переделки и т.п.*

2020: Проект интеграции и структурирования знаний
на основе географического анализа
(Бразилия, Федеральный университет Риу-Гранди-ду-Сул)

МИР



Примеры предложений по обновлѐнию «повестки дня» будущих исследований:

Темы	Вопросы
Внедрение лин в мире	• Принимая во внимание релевантность темы, почему применение лин высоко сконцентрировано на нескольких континентах и в некоторых странах? • Разница в страновых моделях государственного управления является фактором или препятствием применения лин? • Являются ли правовые или связанные с регулированием ограничения препятствием для применения лин в госсекторе?
Государственный сектор как объект изучения	• Что помогает, а что является барьером для лин в различных областях государственного сектора? • Что общего между конкретными практиками применения в рамках каждой области? • Области государственного сектора получают больше или меньше выгод от внедрения лин (в сравнении с частным)?
Инструменты и степень внедрения лин	• Что необходимо, чтобы лин не ограничивался изолированными инициативами, но чаще достигал системности (комплексный, стратегический характер)? • Операционные изменения и выгоды, возникающие в результате применения лин сохраняются в государственной службе в перспективе? • Возможны ли инициативы сверху в государственном секторе? ...

Выявленные тренды

► Развитие референтных моделей (отраслевые решения для социальной сферы)

«!» Консультантами часто выступают не частные организации, но квазигосударственные апробировавшие методологию ранее : ГК «РосАтом», ПАО с госучастием «Сбербанк»...

Здравоохранение
(Бережливая
поликлиника)

образование
(Бережливый
университет)

ЖКХ

Россия

► Стандартизация в сфере бережливого производства

Система добровольной сертификации «Линсерт»



на соответствие ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента*

СТАНДАРТЫ В ОБЛАСТИ СЕРТИФИКАЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА:

- ГОСТ Р 56020-2020 — Основные положения и словарь
- ГОСТ Р 56404-2015 — Требования к системам менеджмента
- ГОСТ Р 56405-2015 — Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки
- ГОСТ Р 56406-2015 — Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента
- ГОСТ Р 56407-2015 — Основные методы и инструменты
- ГОСТ Р 56906-2016 — Организация рабочего пространства (5S)
- ГОСТ Р 56907-2016 — Визуализация
- ГОСТ Р 56908-2016 — Стандартизация работы
- ГОСТ Р 57523-2017 — Руководство по системе подготовки персонала;
- ГОСТ Р 57524-2017 — Поток создания ценности ;
- ГОСТ Р 57522-2017 — Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства .
- ГОСТ Р 58581-2019 — Особые требования по применению бережливого производства в авиационной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части
- ГОСТ Р 58589-2019 — Особые требования по применению бережливого производства в судостроительной промышленности
- ГОСТ Р 58524-2019 — Особые требования по применению бережливого производства в организациях и цепях поставок автомобильной промышленности
- ГОСТ Р 59017-2020 — Руководство по применению требований ГОСТ Р 56404 в интегрированных структурах
- ГОСТ Р 59018-2020 — Руководство по применению требований ГОСТ Р 56404 в цепи поставок

Выявленные тренды

Россия

*Государственная инициатива
консультационно-образовательной помощи
бизнесу
для повышения производительности труда и
эффективности организаций*

В 2017 году создана автономная некоммерческая организация «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» — ФЦК как **оператор национального проекта «Производительность труда»**



Миссия — в повышении качества товаров и услуг и росте конкурентоспособности российской экономики путем создания культуры высокой производительности и эффективности среди сотрудников организаций **в каждом регионе России**



В основе всех проектов —
**ФИЛОСОФИЯ и МЕТОДОЛОГИЯ
БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ —
LEAN**
(как развитие **TPS – Toyota
Production System**)

ВАЖНОЕ ПРИМЕЧАНИЕ:

Адресная поддержка оказывается **непосредственно на предприятии**, где создаются **индивидуальные решения** по росту производительности труда за счёт устранения всех **видов потерь**.

ОБУЧЕНИЕ

Инструменты и методики **бережливого производства**, необходимые для формирования культуры непрерывных улучшений на предприятии. Обучающие решения, электронные курсы, программы подготовки внутренних тренеров на предприятии.

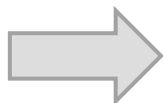
БИЗНЕС

Использование лучших отраслевых практик ФЦК по повышению эффективности бизнеса при разработке направления развития предприятия. Оптимизация основных производственных и вспомогательных процессов производства.

ГОСУПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Разработка и внедрение оптимизационных решений для организаций государственного управления и социальной сферы. Экспертная поддержка внедрения улучшений, направленных на достижение запланированных результатов.

- ▶ *Академические исследования феномена, включая коллективы ведущих вузов: МГУ, ВШЭ, РАНХиГС*



- Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А.В. Ожаровского, К.А. Ткачевой. – М.: **РАНХиГС**, 2021.
- Царенко А.С., Гусельникова О.Ю. «Бережливое мышление» в государственном управлении: монография. – М.: Издательство Юрайт, 2020. (**МГУ**)
(статьи с 2014 года)
- Бережливое правительство: как и для чего внедряют Lean за рубежом: рабочие материалы Центра междисциплинарных исследований / Д.Ю. Двинских, Н.А. Рычкова, И.Ю. Сластихина, А.А. Пономарева. – М.: **НИУ ВШЭ**, 2019.

*С учётом ограничения на время выступления,
представлены лишь самые важные тренды.*

Спасибо за внимание.

Буду рад ответить на Ваши вопросы!