

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический  
Кафедра экономической теории и государственного управления  
Направление подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ В.В. Лазарева  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Внедрение инструментов бережливого управления в деятельность органов государственной власти региона (на примере Амурской области)

Исполнитель  
студент группы 073-об

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

П.А. Сержантова

Руководитель  
доцент, канд. экон. наук

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Д.В. Енина

Нормоконтроль  
ст. преподаватель

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Л.Н. Михайленко

Благовещенск 2024

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономической теории и государственного управления

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ В.В. Лазарева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

### З А Д А Н И Е

К выпускной квалификационной работе студента Сержантовой Полины Александровны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Внедрение инструментов бережливого управления в деятельность органов государственной власти региона (на примере Амурской области)

(утверждено приказом от 29.03.2024 № 844-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы: 14.06.2024 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная литература, периодические издания, нормативные и правовые акты, интернет-ресурсы.

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1. Теоретические аспекты внедрения бережливого управления в органы государственной власти.

2. Особенности внедрения бережливых технологий в деятельность органов исполнительной власти Амурской области.

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 1 таблица, 2 рисунка.

6. Консультанты по выпускной работе (с указанием относящихся к ним разделов)

7. Дата выдачи задания: 18.04.2024 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Енина Дарья Владимировна, доцент,  
к.э.н.

Задание принял к исполнению (дата): 18.04.2024 г. \_\_\_\_\_

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 54с., 7 рисунков, 3 таблицы, 3 приложения, 59 источников.

### БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ, ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕГИОН, БЕРЕЖЛИВОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО

В условиях современной динамичной экономики повышение эффективности работы государственных органов становится все более важным. Применение концепции бережливого производства может улучшить управленческие процессы, оптимизировать использование ресурсов и повысить качество государственных услуг.

Целью работы является анализ существующих подходов к управлению и оптимизации процессов в государственных структурах с использованием принципов бережливого производства, а также поиск проблем и препятствий на пути внедрения инструментов бережливого управления в органы исполнительной власти.

Объект исследования – деятельность министерства проектного управления и кадровой политики Амурской области.

Предмет исследования – использование бережливых технологий в органах исполнительной власти Амурской области.

В данной работе изучены теоретические аспекты использования бережливых технологий. Проведен анализ внедрения инструментов бережливого управления в органы исполнительной власти Амурской области и субъектов Российской Федерации. Проведен опрос среди государственных гражданских служащих, связанный с выявлением проблем при использовании инструментов бережливого управления. Были выявлены потери в процессе аттестации государственных гражданских служащих и предложены варианты его оптимизации.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты внедрения бережливого управления в органах государственной власти	8
1.1 История возникновения и основные понятия инструментов бережливого управления	8
1.2 Нормативно-правовая и методическая база бережливого управления	16
1.3 Практика внедрения бережливых технологий в деятельность органов исполнительной власти в Российской Федерации	20
2 Особенности внедрения бережливых технологий в деятельность органов исполнительной власти Амурской области	29
2.1 Анализ практики внедрения бережливого управления в деятельность органов исполнительной власти Амурской области	29
2.2 Проблемы при реализации практики бережливых инструментов в органах исполнительной власти Амурской области	36
2.3 Разработка рекомендаций по внедрению бережливых инструментов в деятельность органов исполнительной власти Амурской области	42
Заключение	46
Библиографический список	48
Приложение А	55
Приложение Б	56
Приложение В	57

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективное внедрение бережливых инструментов в государственные органы требует не только технических и методологических изменений, но и культурных и организационных изменений. Важно обеспечить поддержку руководства, обучение сотрудников, а также постоянное совершенствование процессов управления. Кроме того, необходимо учитывать специфику работы государственных органов, исключая возможность негативного влияния бережливого производства на качество предоставляемых государственных услуг.

Исследование данной темы представляет особый интерес, поскольку успешное внедрение бережливых инструментов в государственных органах может существенно повысить их эффективность, прозрачность работы, а также способствовать сокращению бюрократии и оптимизации бюджетных расходов. Поэтому данная работа направлена на выявление потенциала применения принципов бережливого производства в органах государственной власти и выработку практических рекомендаций по их внедрению для достижения более эффективного управления и повышения качества государственных услуг.

Актуальность выбранной темы обусловлена по ряду причин:

1) эффективность управления: использование инструментов позволяет оптимизировать рабочий процесс, улучшить оперативность принятия государственных решений;

2) экономическая эффективность: применение данного метода может способствовать сокращению издержек, оптимизации расходов и увеличению эффективности использования бюджетных средств;

3) улучшение качества государственных услуг: бережливые подходы способствуют улучшению качества предоставляемых гражданам услуг и повышает доверие к органам государственной власти;

4) прозрачность и ответственность: обеспечение прозрачности позволяет обществу и заинтересованным сторонам осознанно отслеживать процессы и принимаемые решения, что способствует уменьшению возможных коррупци-

онных проявлений, а ответственность за результаты внедрения бережливых технологий стимулирует государственных служащих к более осознанному и эффективному использованию ресурсов.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить основные теоретические аспекты бережливого управления;
- рассмотреть нормативно-правовую базу и методические рекомендации по использованию бережливого управления;
- проанализировать практики применения бережливых технологий в органах исполнительной власти по Амурской области и субъектов Российской Федерации;
- рассмотреть эффективность применения инструментов в работе государственных служащих;
- на основе проведенного анализа предложить оптимизацию процесса аттестации государственных служащих.

Объект исследования – деятельность министерства проектного управления и кадровой политики.

Предмет исследования – использование бережливых технологий в органах исполнительной власти.

При написании работы использовались такие методы исследования, как: наблюдение, сравнение, сбор данных, метод анализа научной и справочной литературы, нормативно-правовой документации, метод обобщения, графический, табличный методы.

Теоретическую основу исследования составили нормативно-правовые акты, государственные стандарты, методические рекомендации, справочная и научная литература, результаты конкурса «Команда 28», проводимого министерством проектного управления и кадровой политики Амурской области для большего вовлечения органов исполнительной власти в процесс бережливого управления, практики других регионов.

Информационной базой работы являлись данные официальных сайтов по Амурской области и другим субъектам РФ, а также информационные материалы научных и периодических изданий, статистические данные.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, основную часть из двух глав, заключение, библиографический список и приложения.

Введение содержит обоснование актуальности темы исследования, цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, методологическую, теоретическую и информационную составляющие работы.

Первая глава выпускной квалификационной работы «Теоретические аспекты внедрения бережливого управления в органах государственной власти» содержит теоретическую, нормативно-правовую информацию применения инструментов бережливого управления в органах власти, анализ практики внедрения бережливых технологий в деятельность органов государственной власти Российской Федерации.

Вторая глава выпускной квалификационной работы «Особенности внедрения бережливых технологий в деятельность органов исполнительной власти Амурской области» содержит анализ практики внедрения инструментов бережливого управления в органы исполнительной власти региона и субъектов РФ, анализ проблем при реализации практики бережливых инструментов в органах исполнительной власти Амурской области, а также разработку рекомендаций по внедрению бережливых инструментов в деятельность органов исполнительной власти области.

В заключении приведена обобщенная характеристика и основные выводы по результатам исследования.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

## 1.1 История возникновения и основные понятия инструментов бережливого управления

Инструменты бережливого производства впервые были разработаны и применены в Японии в 1950 годах компанией «Toyota» после Второй мировой войны<sup>1</sup>. Экономика государства переживала серьезные трудности, и предприятиям требовались новшества, которые позволили бы минимизировать издержки и устранить потери. Инженеры Тайити Оно и Эйджи Тоёда создали систему, при которой было возможно оптимально управлять ресурсами. Она позволила сократить время производства и улучшить качество продукции за счет вовлечения работников в постоянное улучшение процессов. Одним из ключевых элементов был принцип Just-in-Time (JIT), который подразумевает производство товаров в строго точно рассчитанное время и только в нужном количестве для удовлетворения непосредственного спроса, что значительно снижает затраты на складирование.

Toyota Production System (TPS) легла в основу развития бережливых технологий и до сих пор считается эталоном в области эффективного производственного управления. Сейчас они несколько трансформировались и меняются в зависимости от конкретной сферы деятельности. Но одно остается неизменным – это ценности, на которые ориентируется руководители.

Концепцию бережливого производства часто отождествляют с новой эпохой, «экономической формацией», «временем бережливого производства», которые начались в Японии и охватили значительную часть развитых стран<sup>2</sup>. Это новое время имеет такие существенные особенности: командная работа; интенсивный обмен информацией; эффективное использование ресурсов и исключение потерь; непрерывное совершенствование.

Бережливое управление – это система организации деятельности управленческих структур с применением принципов бережливого производства,

---

<sup>1</sup> Джеффри Лайкер. Практика ДАО Тойота: руководство по внедрению принципов менеджмента Тойота // Модели менеджмента ведущих корпораций // Альбина Паблишер. 2021. С. 35-37.

<sup>2</sup> Игнатова Л.В. Бережливое управление бережливым предприятием. г. Краснодар: Вопросы инновационной экономики. 2016. Том 6. № 2. С 154-155.



направленная на удовлетворение запросов от потребителя (внешнего – граждан (физических и юридических лиц) и внутреннего – сотрудников исполнительных органов государственной власти и подведомственных им учреждений) с охватом всех процессов государственного управления и их постоянным совершенствованием с целью создания жизнеспособного гибкого современного и эффективного правительства, ориентированного на постоянное улучшение социально-экономического развития региона, улучшение качества жизни и повышение уровня удовлетворенности граждан<sup>3</sup>.

Успешное внедрение бережливого производства в органах государственной власти может существенно повысить их конкурентоспособность, адаптивность к изменениям и уровень удовлетворенности как сотрудников, так и граждан. Поэтому необходимо продолжать исследования и разработки в области бережливого управления, чтобы оптимизировать деятельность государственных органов и обеспечить более эффективное и качественное предоставление государственных услуг.

Бережливое управление может также способствовать развитию культуры постоянного улучшения в государственных структурах. Принципы процессного управления подразумевают постоянное стремление к ликвидации потерь, оптимизации процессов и улучшению качества предоставляемых услуг. Этот подход стимулирует сотрудников быть более вовлеченными и активно вносить предложения по улучшению работы своего отдела или процесса.

Кроме того, бережливое управление способствует развитию инноваций<sup>4</sup>. Постоянный анализ и оптимизация процессов позволяют выявлять новые возможности для улучшения и развития рабочего процесса. Помогает улучшить отношения с клиентами за счет повышения качества предоставляемых услуг, снижения времени выполнения заказов и улучшения обслуживания. Услуги, произведенные с использованием принципов бережливого управления, чаще

---

<sup>3</sup> Министерство экологии Челябинской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://mineco.gov74.ru/mineco/other/berezhlioeupravlenie.htm> (дата обращения: 16.03.2024)

<sup>4</sup> Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Бережливое управление. Сборник. Ассоциация бережливых вузов [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://assocbv.ru/-upload/berezhlioeupravlenie.pdf> (дата обращения: 16.03.2024).

всего отвечают высоким стандартам качества, что повышает удовлетворенность клиентов и способствует увеличению их лояльности к органам государственной власти.

Бережливое управление является важным инструментом современной системе государственного управления. Его внедрение требует серьезных усилий и постоянной работы над собой, но результаты в виде улучшения производительности, качества и отношений с клиентами стоят затраченных усилий.

В контексте государственных органов исполнительной власти это означает, что все действия и решения должны быть направлены на удовлетворение потребностей населения и обеспечение качественных государственных услуг.

Еще одним важным аспектом бережливого управления является постоянное стремление к улучшению процессов<sup>5</sup>. Это означает, что работники государственных органов должны постоянно анализировать свою деятельность, выявлять узкие места и находить способы их оптимизации.

Кроме того, внедрение бережливого управления способствует повышению ответственности сотрудников и формированию эффективной командной работы. Каждый сотрудник осознает свою роль в общем процессе и стремится к достижению общей цели.

В итоге, применение принципов бережливого управления в органах исполнительной власти не только повышает эффективность работы государственных структур, но и способствует повышению качества предоставляемых услуг гражданам. Результатом является более отзывчивое и эффективное государственное управление, ориентированное на потребности общества.

Ценности, на которые ориентируются руководители органов государственной власти при внедрении инструментов бережливого управления<sup>6</sup>:

1) устранение потерь (рисунок 1): все виды потерь нужно постараться исключить.

---

<sup>5</sup> Правительство Воронежской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <http://government.itcvo.ru/post/o-bereglivom-upravlenii> (дата обращения: 18.03.2024).

<sup>6</sup> Царенко А.С. Бережливое государство: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом. М., 2019. С. 8-15.



Рисунок 1 – Часть потерь в процессе выполнения работы

Чтобы это сделать, нужно узнать, приносит ли действие пользу, улучшает ли качество и экономит ли время, затраченное на процесс предоставления государственной услуги, это можно выявить при помощи инструмента «картирование» (рисунок 2). Если нет, значит перед вами «потеря»;

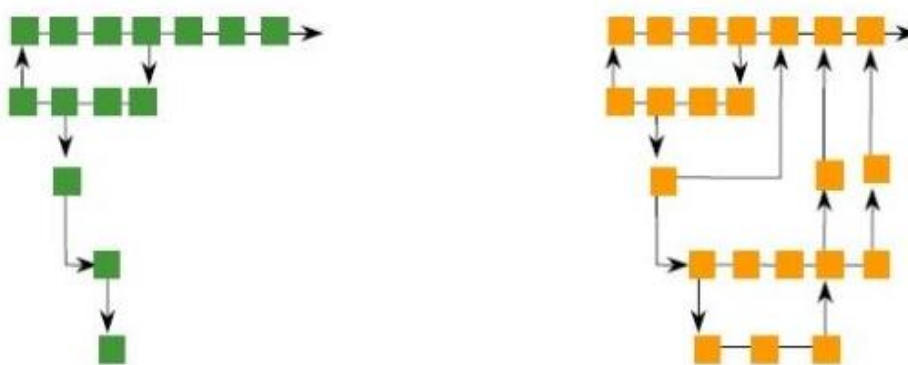


Рисунок 2 – Возможное и текущее состояние процесса, которое можно определить инструментом «картирование»

2) обучение сотрудников. Чтобы создать качественный продукт, команда должна постоянно учиться чему-то новому. А обязанность руководства – дать возможность для обучения, получения новых навыков и знаний;

3) непрерывное производство. Важно, чтобы в работе команды было меньше «простоев». Чем раньше выполнит свою работу сотрудник, тем быстрее

он получит обратную связь и быстрее внесет правки;

4) командообразование. Помимо получения знаний сотрудники должны еще и сплотиться, работать сообща и понимать ценность процесса и результата работы. Важно доверять сотрудникам и ценить их вклад;

5) отслеживание общего прогресса. Участники команды должны понимать свои задачи и видеть общий прогресс. Поэтому актуальная информация всегда должна быть доступна для всех участников.

Внедрение бережливого управления в органы исполнительной власти - это одно из важнейших направлений оптимизации<sup>7</sup> работы государственных структур. Бережливое управление предполагает минимизацию излишеств, ликвидацию потерь и оптимизацию процессов с целью достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

Одним из ключевых принципов бережливого управления является ориентация на потребности клиента<sup>8</sup>. В контексте государственных органов исполнительной власти это означает, что все действия и решения должны быть направлены на удовлетворение потребностей населения и обеспечение качественных государственных услуг.

Еще одним важным аспектом бережливого управления является постоянное стремление к улучшению процессов<sup>9</sup>. Это означает, что работники государственных органов должны постоянно анализировать свою деятельность, выявлять узкие места и находить способы их оптимизации.

Кроме того, внедрение бережливого управления способствует повышению ответственности сотрудников и формированию эффективной командной работы. Каждый сотрудник осознает свою роль в общем процессе и стремится к достижению общей цели.

В итоге, применение принципов бережливого управления в органах ис-

---

<sup>7</sup> Калашникова С.В. Внедрение бережливого управления в исполнительных органах власти: анализ текущего состояния и предложения по совершенствованию (на примере департамента промышленности и транспорта Воронежской области) // Регион: системы, экономика, управление. 2023. № 1 (60). С. 98-99.

<sup>8</sup> Правительство Воронежской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <http://government.itcvo.ru/post/o-bereglivom-upravlenii> (дата обращения: 22.03.2024).

<sup>9</sup> Там же.

полнительной власти не только повышает эффективность работы государственных структур, но и способствует повышению качества предоставляемых услуг гражданам. Результатом является более отзывчивое и эффективное государственное управление, ориентированное на потребности общества.

Внедрение бережливого управления в управленческую систему органов исполнительной власти имеет целый ряд преимуществ, каждое из которых играет важную роль в повышении эффективности и качества работы государственных органов<sup>10</sup>:

1) экономия ресурсов: бережливое управление позволяет устранить излишки, оптимизировать процессы и автоматизировать задачи, что в итоге приводит к существенной экономии ресурсов. Уменьшение издержек помогает более эффективно расходовать бюджетные средства и обеспечивать более эффективную деятельность государственных органов;

2) рост вовлеченности сотрудников: устранение лишних этапов и оптимизация процессов благоприятно влияют на мотивацию и вовлеченность персонала. Сотрудники становятся более заинтересованными в своей работе, поскольку видят, что их усилия направлены на достижение реальных результатов;

3) повышение качества услуг: бережливое управление помогает выявлять и исправлять ошибки в процессах предоставления государственных услуг, что в итоге повышает их качество. Сосредоточение на потребностях клиентов позволяет более точно формировать механизмы государственного управления;

4) рост продуктивности: сокращение времени на выполнение задач, упрощение процессов и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) способствует повышению продуктивности сотрудников. Оценка результатов работы становится более наглядной, что позволяет эффективнее управлять трудовыми ресурсами и распределять задачи.

Таким образом, внедрение бережливого управления в органы исполнительной власти не только способствует экономии ресурсов и повышению про-

---

<sup>10</sup> Кудашев А.Р. Бережливое правительство: истоки, концептуальные основы и подходы к внедрению // Восточно-европейский научный журнал. 2018. №7(35). С. 54-56.

изводительности, но также улучшает качество предоставляемых государственных услуг и повышает уровень вовлеченности сотрудников в работу, что в целом положительно сказывается на функционировании государственных структур.

Чтобы повсеместно повышать удовлетворенность граждан и эффективность работы органов власти, был разработан проект «Бережливое правительство». Данный проект – приоритетное направление повышения эффективности и совершенствования деятельности исполнительных органов государственной власти и подведомственных им учреждений, а также органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов<sup>11</sup>.

Цель данного проекта заключается в оптимизации работы государственных структур, улучшении качества предоставляемых государственных услуг и повышении эффективности использования бюджетных средств.

Применение бережливых подходов в государственном управлении может привести к снижению бюрократии, ускорению процессов принятия решений, сокращению издержек и улучшению качества государственных услуг для граждан и предпринимателей. Это также способствует более эффективному использованию бюджетных средств и повышению общей эффективности государственных программ и проектов.

Проект «Бережливое правительство» имеет потенциал сделать работу государственных органов более эффективной, прозрачной и адаптивной к изменяющимся потребностям общества. Внедрение принципов бережливого управления в государственном секторе может помочь улучшить качество жизни граждан, повысить доверие к власти и создать более отзывчивое и эффективное государство<sup>12</sup>.

Участие в проекте «Бережливое правительство» ориентирует деятельность исполнительных органов государственной власти на повышение качества жизни населения, повышение удовлетворенности потребителей государствен-

---

<sup>11</sup> Правительство Воронежской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <http://government.itcvo.ru/post/informatsiya> (дата обращения: 28.03.2024).

<sup>12</sup> Там же

ных услуг сроками и качеством данных услуг<sup>13</sup>.

Бережливое управление использует различные инструменты<sup>14</sup> и методы для устранения потерь (таблица 1), оптимизации процессов и постоянного улучшения операционной деятельности<sup>15</sup>.

Таблица 1 – Инструменты для обеспечения бережливого производства

Инструменты и методы	Характеристика
1	2
Отображение потока создания ценности (VSM)	визуальное представление, которое помогает выявить отходы и неэффективность на протяжении всего процесса, от сырья до конечного продукта или услуги. VSM отслеживает поток материалов и информации, позволяя командам выявлять узкие места, избыточность и возможности для улучшения
5С	эта методология фокусируется на организации рабочего места и расшифровывается как «Сортировать», «Приводить в порядок», «Сиять», «Стандартизировать» и «Поддерживать». Внедрение 5S способствует созданию хорошо организованной, эффективной и безопасной рабочей среды
Прогулка Гемба	относится к посещению руководством места, где выполняется работа («гемба» в переводе с японского означает «фактическое место»), чтобы лично понаблюдать за тем, как функционируют процессы. Прогулки по Гембе облегчают выявление проблем процесса и способствуют коммуникации между руководством и передовыми работниками
Канбан	система визуального планирования возникла на заводах-изготовителях Toyota. Канбан использует карточки, табло или цифровые инструменты для представления рабочих элементов в процессе, что помогает командам управлять незавершенным производством, выявлять узкие места и поддерживать бесперебойный ход работ
Kaizen (кайдзен)	японский термин, означающий «непрерывное совершенствование». Это предполагает небольшие, постепенные изменения процессов с течением времени для достижения значительного кумулятивного эффекта. Кайдзен продвигает культуру непрерывного обучения и совершенствования
PDCA (планируй-делай-проверяй-действуй)	четырёхэтапный итеративный процесс решения проблем для непрерывного совершенствования и управления качеством. PDCA поощряет команды выявлять проблемы, разрабатывать решения, внедрять их, оценивать результаты и совершенствовать процесс по мере необходимости
Стандартная работа	обеспечивает согласованность и уменьшает вариативность, что приводит к улучшению качества продукции, упрощению обучения и

<sup>13</sup> Правительство Воронежской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <http://government.itcvo.ru/post/o-bereglivom-upravlenii> (дата обращения: 08.04.2024).

<sup>14</sup> Методические рекомендации по запуску и реализации проектов с применением методов процессного (бережливого управления). Амурская область. Благовещенск: министерство проектного управления и кадровой политики. 2024. С.- 2-3.

<sup>15</sup> Там же.

1	2
	повышению эффективности работы работников
Рока-йоке	термин, означающий «защита от ошибок», рока-йоке относится к проектированию процессов и оборудования таким образом, чтобы предотвращать или быстро выявлять ошибки, уменьшать количество дефектов и сводить к минимуму переделки
Нейджунка (хейджунка)	выравнивание производства, хейджунка – это метод сглаживания объемов производства, позволяющий сбалансировать рабочую нагрузку и уменьшить влияние вариабельности, что приводит к сокращению запасов и лучшему использованию ресурсов
Анализ первопричин(RCA)	структурированный метод решения проблем, который фокусируется на выявлении первопричин проблем, а не на устранении симптомов, чтобы предотвратить повторение проблем. Несколько методик для RCA включают методику «5 почему» и диаграммы Исикавы (рыбья кость)

Эти инструменты, при эффективном использовании, помогают командам и организациям оптимизировать свои процессы, сокращать количество отходов и стремиться к постоянному совершенствованию.

## **1.2 Нормативно-правовая и методическая база бережливого управления**

На сегодняшний день федеральное законодательство по внедрению инструментов бережливого управления находится в разработке. В связи с этим, субъекты Российской Федерации, использующие практику бережливого управления, проектируют собственные методики и законопроекты бережливого управления, основываясь на государственных стандартах, которые были разработаны в основном для производственной сферы (таблица 2)<sup>16</sup>. Такие методики могут включать в себя внедрение системы управления качеством, улучшение производственных процессов, сокращение издержек и оптимизацию использования ресурсов.

Хотя отсутствие федерального законодательства может затруднять процесс внедрения бережливого управления, многие субъекты Российской Федерации все равно стремятся к его внедрению и успешно применяют его принципы в своей деятельности.

<sup>16</sup> ГОСТ Р 56404 (Бережливое производство), [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://rusregister.ru/standards/gost-r-56404> (дата обращения: 10.04.2024).



Таблица 2 – Основные государственные стандарты по бережливому управлению в органах государственной власти

Наименования ГОСТа	Краткое содержание
1	2
1. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь <sup>17</sup>	Стандарт предусматривает создание единого терминологического и понятийного пространства (словаря) в области Бережливого производства для применения в Российских организациях.
2. ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента <sup>18</sup>	Предназначен для улучшения согласованности стандартов на различные системы менеджмента за счет установления унифицированной согласованной структуры стандартов, идентичного основного текста, общих терминов и определений. Требования и нормы носят рекомендательный характер.
3. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты <sup>19</sup>	Настоящий стандарт приводит описание основных методов и инструментов бережливого производства, но не ограничивает весь перечень методов и инструментов, которые могут применять организации.
4. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) <sup>20</sup>	В ГОСТе приведены рекомендации по системе 5S. 5S – это разработанная в Японии система организации и рационализации рабочих мест, направленная на повышение эффективности и управляемости операционной зоны, увеличение производительности труда, экономию времени и совершенствование корпоративной культуры.
4. ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация <sup>21</sup>	Визуализация — это набор методов и приемов, позволяющий представить какую-либо информацию или физическое явление в виде, удобном для визуального наблюдения и анализа.
5. ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы <sup>22</sup>	Стандартизация работы – метод, в котором осуществляется точное описание каждого действия, порядка и правил осуществления деятельности, включая определение времени выполнения действий, последовательности операций и необходимого уровня запасов.
6. ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности <sup>23</sup>	Все действия, как создающие, так и не создающие ценность, которые позволяют продукции пройти все процессы от разработки концепции до запуска в производство и от принятия заказа до доставки потребителю.

<sup>17</sup> ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200110957> (дата обращения: 13.04.2024).

<sup>18</sup> ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200120646> (дата обращения: 13.04.2024).

<sup>19</sup> ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200120649> (дата обращения: 13.04.2024).

<sup>20</sup> ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S). [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200133736> (дата обращения: 13.04.2024).

<sup>21</sup> ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://udsu.ru/files/berezhlivoe-proizvodstvo/005944-7> (дата обращения: 13.04.2024).

<sup>22</sup> ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200133738> (дата обращения: 13.04.2024).

<sup>23</sup> ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200146135> (дата обращения: 13.04.2024).

1	2
7. ГОСТ Р 56405-2015 Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки <sup>24</sup>	Целью настоящего стандарта является установление единого порядка сертификации систем менеджмента бережливого производства (далее — СМБП). Предназначен для широкого круга потенциальных пользователей, включающих в себя аудиторов, организации, внедряющие СМБП. При этом пользователи настоящего стандарта могут применять его положения при разработке своих собственных требований, относящихся к аудиту.
8. ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента <sup>25</sup>	Разработан для применения в организациях с целью оценки систем менеджмента бережливого производства.
9. ГОСТ Р 57523-2017 Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала <sup>26</sup>	разработан на основе подхода, изложенного в международном стандарте и предусматривающего разработку структуры и содержания компетенции: знаний, навыков и развиваемых на их основе способностей и готовности к выполнению профессиональной и иных видов деятельности в рамках системы менеджмента бережливого производства.
10. ГОСТ Р 57522-2017 Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства <sup>27</sup>	Цель настоящего стандарта — помочь руководителям и специалистам организаций в совместном применении подходов менеджмента качества и бережливого производства для достижения наибольшей эффективности деятельности. Задачи настоящего стандарта: - распределить ответственность и полномочия в области менеджмента качества и БП в организациях; - определить элементы для интеграции системы менеджмента качества и системы менеджмента бережливого производства.

Все государственные стандарты носят рекомендательный характер и не запрещают использовать другие инструменты бережливого управления в органах власти.

В Амурской области существует Постановление Губернатора Амурской области от 18 декабря 2023 г. №264 «Об утверждении Положения о системе

<sup>24</sup> ГОСТ Р 56405-2015 Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200120647> (дата обращения: 14.04.2024).

<sup>25</sup> ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200120648> (дата обращения: 14.04.2024).

<sup>26</sup> ГОСТ Р 57523-2017 Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200146134> (дата обращения: 14.04.2024).

<sup>27</sup> ГОСТ Р 57522-2017 Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200146133> (дата обращения: 14.04.2024).

процессного (бережливого) управления в аппарате Губернатора области и Правительства области, органах исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организациях»<sup>28</sup>.

Документ разработан в целях повышения результативности и эффективности деятельности аппарата Губернатора области и Правительства области, органов исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организаций путем внедрения инструментов бережливых технологий в их деятельность. Данный документ координирует деятельность исполнительных органов власти в области применения бережливых технологий, на его основе строится деятельность органа, упрощается рабочий процесс государственных служащих, чтобы увеличить скорость и качество предоставляемых гражданам услуг.

Также Министерством проектного управления и кадровой политики разработаны методические рекомендации по запуску и реализации проектов для применения их в аппарате Губернатора области и Правительства области, органах исполнительной власти области и подведомственных им учреждениях<sup>29</sup>. Документ содержит основные инструменты: доска задач, система 5С и картирование.

Целью разработки методических рекомендаций является организация деятельности с использованием инструментов процессного (бережливого) управления для повышения эффективности деятельности органов власти.

В документе приведены основные понятия и их определения. Подробно рассказано об этапах реализации проекта и методике и порядке оформления документов. Рассказано и показано как использовать инструменты бережливого управления.

В настоящее время подписано трехсторонне соглашение между Прави-

---

<sup>28</sup> Об утверждении Положения о системе процессного (бережливого) управления в аппарате Губернатора области и Правительства области, органах исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организациях [Электронный ресурс]: Постановление Губернатора Амурской области от 18 декабря 2023 г. № 264. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

<sup>29</sup> Методические рекомендации по запуску и реализации проектов с применением методов процессного (бережливого управления). Амурская область. Благовещенск: министерство проектного управления и кадровой политики. 2024. С.- 3-4.

тельством Сахалинской области, Государственной корпорацией «Росатом» и Правительством Амурской области о реализации на территории региона проекта «Эффективный регион», который направлен на повышение эффективности процессов в органах власти области, подведомственных учреждениях и органов местного самоуправления. Сотрудничество и взаимодействие осуществляется на безвозмездной основе 3 года с момента его подписания.

Документ направлен на ускорение социально-экономического развития Амурской области. В рамках соглашения Стороны осуществляют разработку реализацию проектов, тиражирование лучших практик.

Президент в послании к Федеральному собранию сказал: «...Структура исполнительной власти должна быть логично и рационально устроена, а госаппарат - должен стать работающим инструментом реализации экономической политики. Реформы государственной службы придется проводить в тесной увязке с обновленными принципами работы и построения исполнительной власти...»<sup>30</sup>.

Можно сказать, что «обновленные принципы работы» и есть бережливое управление.

Таким образом, разработанные Амурской областью нормативно-правовые акты и методические рекомендации помогут органам исполнительной власти и подведомственным им учреждениям оптимизировать рабочие процессы, улучшить качество и скорость предоставляемых услуг.

### **1.3 Практика внедрения бережливых технологий в деятельность органов исполнительной власти в Российской Федерации**

Внедрение бережливого управления в органы исполнительной власти - это одно из важнейших направлений оптимизации работы государственных структур. Бережливое управление<sup>31</sup> предполагает минимизацию излишеств, ликвидацию потерь и оптимизацию процессов с целью достижения наилучших

---

<sup>30</sup> Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

<sup>31</sup> Правительство Воронежской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <http://government.itcvo.ru/post/o-bereglivom-upravlenii> (дата обращения: 15.04.2024).

результатов при наименьших затратах. Одним из ключевых принципов бережливого управления является ориентация на потребности клиента.

Бережливое производство в органах государственной власти может быть реализовано путем совершенствования всех аспектов управления: начиная от организации бюрократических процедур и заканчивая оценкой эффективности деятельности государственных служащих. Принципы бережливого производства позволяют выявить и устранить ненужные операции, сократить временные и ресурсные затраты, а также сделать управление более прозрачным и ответственным. Некоторые из них<sup>32</sup>:

- клиентоориентированность – деятельность исполнительных органов, ориентированная на повышения качества жизни населения;
- стратегическая направленность изменений – применение инструментов бережливого управления, направленное на совершенствование системы государственного управления с ориентацией на долгосрочную перспективу;
- применение процессного подхода – повышение эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти и подведомственных им учреждений за счет выстраивания всех процессов и операций в виде непрерывного потока ценности;
- ориентация на результат – настойчивость в преодолении барьеров при оптимизации процессов в деятельности исполнительных органов государственной власти;
- постоянное улучшение – совершенствование процессов на постоянной основе, снижение потерь в потоке создания ценности и т.д.

Стимулом для внедрения новых методов управления в сферу государственной власти России послужила административная реформа<sup>33</sup> 2006 – 2010 годов. Ее целью было повышение эффективности органов исполнительной вла-

---

<sup>32</sup> Правительство Воронежской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <http://government.itcvo.ru/post/o-bereglivom-upravlenii> (дата обращения: 18.04.2024).

<sup>33</sup> 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 [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 № 1789-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

сти. В министерствах и администрациях начались структурные и функциональные перемены, возникла необходимость совершенствовать внутренние и внешние процессы, регламентировать процедуры. В связи с этим органы власти стали активно обращаться к мировому опыту эффективного управления. В применении бережливых технологий выделяются такие регионы, как: Удмуртская Республика, Ярославская, Воронежская, Белгородская, Сахалинская области, Республика Саха (Якутия). Бережливый подход в регионах стал одним из наиболее популярных<sup>34</sup>.

Лидером в применении бережливых технологий является Белгородская область. Организации и учреждения Белгородской области уже несколько лет подряд получают победы в различных номинациях конкурса «Проектный Олимп», проводимого Аналитическим центром при Правительстве РФ.

В 2018 году Правительство Белгородской области заняло первое место в номинации «Системы управления проектной деятельностью в федеральных, региональных и муниципальных органах власти»<sup>35</sup>.

А в 2019 году Белгородский государственный национальный исследовательский университет стал первым образовательным учреждением в России, получившим сертификацию по требованиям бережливого производства<sup>36</sup>. Эта сертификация была проведена для Открытой инжиниринговой школы НИУ «БелГУ», которая реализует дополнительные образовательные программы, включая программы по бережливому производству.

Примером применения бережливых технологий является «Оптимизация процесса получения лицензии на образовательную деятельность»<sup>37</sup>. Сроки данной услуги были сокращены с полугода до 2 месяцев. Данный опыт был тиражирован, его сейчас используют 22 муниципальных образования. После завер-

---

<sup>34</sup> Царенко А. С. Проекты «Бережливый регион», «Бережливая поликлиника», «Бережливый город» как шаги на пути создания «Бережливого Правительства»: оценка реализации лин-инициатив в государственном секторе РФ // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 73. С. 167-203.

<sup>35</sup> Правительство Белгородской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://belregion.ru/pres-s/news/index.php?ID=27729> (дата обращения: 20.04.2024).

<sup>36</sup> Центр управления регионом Белгородской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://cup-russia.ru/2020/03/lean-belgorod> (дата обращения 20.04.2024).

<sup>37</sup> Амурский экономический форум. 2024 г. Благовещенск. [Электронный ресурс]. URL: <https://amurexpo.ru> (дата обращения: 27.05.2024).

шения нескольких проектов из области строительства был создан «Центр управления строительством Белгородской области». За 2023 год центром были внедрены стенды управления строительным объектом на 12 объектах. Разработано 3 стандарта по процессам жизненного цикла строительства социально значимых объектов. Создано 2 фабрики процессов.

Отдел внедрения бережливого управления Белгородской области ставит перед собой следующие задачи<sup>38</sup>:

1) повышение культуры бережливого управления в управленческих структурах и государственных органах области;

2) разработка и внедрение инструментов бережливого управления в деятельность органов исполнительной власти и государственных органов Белгородской области;

3) разработка и обновление нормативной базы по вопросам внедрения бережливого управления;

4) обучение государственных служащих и разработка обучающих программ по бережливому управлению;

5) координация и мониторинг деятельности Центров компетенций по внедрению бережливых технологий, созданных при отраслевых органах исполнительной власти и государственных органах области.

Внедрение бережливого управления в органах государственной власти происходило двумя способами<sup>39</sup>:

1) органы власти выступали организаторами внедрения бережливого управления на территории региона или муниципалитета. В этом случае Lean внедрялся в одну или несколько отраслей – производство, здравоохранение, образование и т. п., а государственный аппарат стимулировал и контролировал процесс, оказывал методическую поддержку;

2) Lean-подходы внедрялись в работу самих органов власти или мест-

---

<sup>38</sup> Правительство Белгородской области. [Электронный ресурс]. офиц. сайт. 2024. URL: <https://belregion.ru/press/news/index.php?ID=27729> (дата обращения 05.05.2024).

<sup>39</sup> Васильева О.Н. Перспективы развития бережливого Правительства в регионе. Вестник Удмуртского университета. М., 2021. С. 807-809.

ного самоуправления.

Первый вариант был реализован, например, в Удмуртской Республике, где бережливое управление активно внедрялось в производственную сферу и здравоохранение (рисунок 3)<sup>40</sup>.

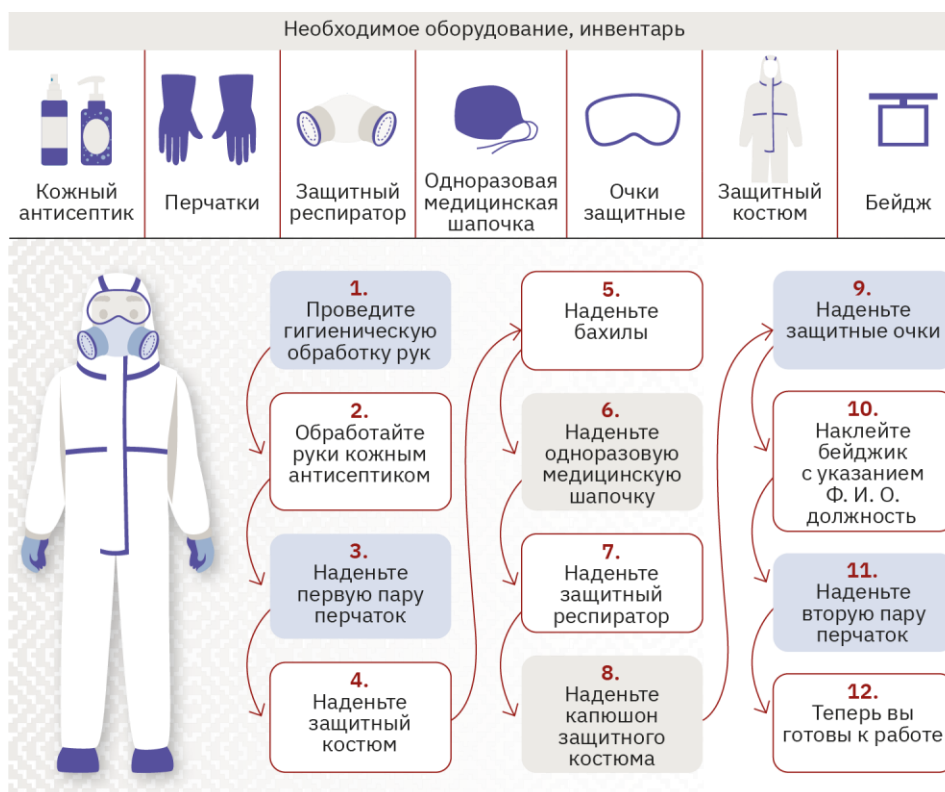


Рисунок 3 – Стандартная операционная карта процесса «Надевание средств индивидуальной защиты»

В здравоохранении реализация бережливых проектов началась в 2017 году, их целью было повышение качества медицинской помощи, сокращение простоев медицинского оборудования, эффективное использование материалов. С 2019 года бережливые проекты включают межведомственное взаимодействие, например, создан сквозной процесс для оптимизации системы медицинской помощи пациентам с острым коронарным синдромом – от амбулаторного приема через специализированный стационар до диспансерного наблюдения в

<sup>40</sup> О бережливом управлении в системе государственного и муниципального управления Удмуртской Республики (проект "Бережливая республика"). Распоряжение главы Удмуртской республики. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://docs.cntd.ru/document/574712975?marker> (дата обращения: 10.05.2024).



поликлинике.

В результате реализации бережливых медицинских проектов в Удмуртии:

а) на 40% снизилось количество ошибок при ведении документации;

б) на 15% повысился охват диспансерным наблюдением первичных пациентов;

в) в два раза повысился охват диспансерными осмотрами пациентов, находящихся под наблюдением.

Примером внедрения Lean-подхода в деятельность органов власти может служить развитие бережливого управления в правительствах Ярославской и Воронежской областей.

В Ярославском торговом доме «Прайм» снизили временные затраты на 10% при производстве пластиковых окон<sup>41</sup>. На АО «Ярославль-Резинотехника» в результате оптимизирования время протекания технологического процесса снизилось на 12,6 %, межоперационные запасы незавершенного производства снизились на 16 %, производительность выросла на 12,7 %.

В Ярославской области применение Lean-подхода уже в 2010 году вошло в обязательные требования к программам повышения квалификации госслужащих<sup>42</sup> наряду с другими «технологиями современного менеджмента», а в 2011 году в области была развернута система организации эффективного рабочего пространства (система 5С) в органах исполнительной власти.

В Воронежской области было принято распоряжение областного правительства от 01.06.2020 № 695-р «О реализации бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений». В области создан «Центр эффективности правительства Воронежской области», который, в частности, работает

---

<sup>41</sup> Ярославский регион. Новости Ярославской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://yarreg.ru/articles/novaya-proizvodstvennaya-sreda-v-yaroslavskoy-oblasti-formiruetsya-blagodarya-nacproektu> (дата обращения: 12.05.2024).

<sup>42</sup> О порядке организации обучения государственных гражданских служащих Ярославской области на основании государственных образовательных сертификатов на дополнительное профессиональное образование государственных гражданских служащих Ярославской области. Постановление Правительства Ярославской области от 27 сентября 2019 г. N 693-п. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

над проектом «Бережливое правительство»<sup>43</sup>.

Одним из примеров подобной практики является деятельность управления социальной защиты населения в Советском районе города Воронежа<sup>44</sup>. Персонал этого учреждения регулярно организует обучающие семинары для ухода за людьми с инвалидностью. Эти обучения также известны как курсы для повышения квалификации социальных работников. На этих занятиях доступны различные реабилитационные устройства, такие как трости и ходунки, которые помогают улучшить качество жизни людей с ограниченными физическими возможностями. В последние годы процедура выдачи таких средств была значительно упрощена: все они теперь находятся в одном месте, существенно уменьшен список необходимых документов, и любой житель района может быстро получить нужное оборудование в этом центре.

При анализе процессов в департаменте социальной защиты населения Воронежской области были зафиксированы две основные проблемы: большое количество бумажных форм заявлений и недостаток времени у одной из групп клиентов — многодетных мам. Была введена единая форма заявления на предоставление мер социальной поддержки, а к каждой многодетной семье прикрепили координатора-консультанта, к которому можно обратиться за помощью в оформлении пособия.

В Сахалинской области уже несколько лет успешно применяется комплексная система управления регионом, основанная на трех основных принципах: бережливом производстве, проектном управлении и управлении данными<sup>45</sup>. Эти составляющие охватывают различные сферы деятельности, делая их более эффективными и стабильными.

Например, такой подход был использован для решения проблемы с пы-

---

<sup>43</sup> О реализации бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений. [Электронный ресурс]: Положение о реализации бережливого управления Воронежской области от 01.06.2020 № 695-р. URL: <http://government.itcvo.ru/post/regionalnie-dokumenti> (дата обращения: 12.05.2024).

<sup>44</sup> РИА Воронеж. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://riavrn.ru/news/berezhnoe-otnoshenie> (дата обращения: 15.05.2024).

<sup>45</sup> Правительство Сахалинской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: [https://sakhalin.gov.ru/index.php?id=105&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=21127&cHash=59a7f57965714727bf8a41d619a54b8e](https://sakhalin.gov.ru/index.php?id=105&tx_ttnews%5Btt_news%5D=21127&cHash=59a7f57965714727bf8a41d619a54b8e) (дата обращения: 15.05.2024).

лью в Южно-Сахалинске. Специалисты провели анализ маршрутов коммунальной техники, оптимизировали графики работы служб и выявили причины недостаточного качества уборки территорий. Результатом стало разработанное оптимальное расписание, введенный единый стандарт и цифровой контроль за его соблюдением, что привело к пятикратному снижению пыли в городе.

Еще одним примером стал процесс газификации домов. Для ускорения процесса подключения к газу была создана система оформления необходимых документов через «одно окно», оптимизирован процесс и его цифровизировали. Теперь срок от подачи заявления до подключения дома к газу сократился втрое и составляет всего 2 месяца.

Организации на острове, успешно внедрившие бережливые технологии, получают статус образцовых. В настоящее время в регионе уже функционируют 33 такие организации<sup>46</sup>. Для обмена опытом и передачи лучших практик была создана Академия регионального управления на базе СахГУ. Здесь обучаются студенты, а также сотрудники правительственных и муниципальных структур по специализированным программам. В рамках обучения они посещают образцовые учреждения, изучают процессы и общаются с экспертами, что способствует развитию эффективного управления в регионе.

В рамках проекта «Эффективный регион», который ведется в Республике Саха (Якутия), министерство начало работу по оптимизации процесса отчетности по программе «Дальневосточный гектар»<sup>47</sup>.

Цели, поставленные перед министерством, включают разработку унифицированного алгоритма процесса, сокращение количества отчетов и времени на их подготовку. В ходе работы было выявлено 12 проблемных моментов, решение которых позволило существенно сократить временные затраты. Например, одним из принятых решений в рамках проекта стало отказ от создания бумажных копий электронных отчетов и сведение к минимуму числа печатных доку-

---

<sup>46</sup> Правительство Сахалинской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: [https://sakhalin.gov.ru/index.php?id=105&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=21127&cHash=59a7f57965714727bf8a41d619a54b8e](https://sakhalin.gov.ru/index.php?id=105&tx_ttnews%5Btt_news%5D=21127&cHash=59a7f57965714727bf8a41d619a54b8e) (дата обращения: 15.05.2024).

<sup>47</sup> Министерство имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия) [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://minimush.sakha.gov.ru/news/front/view/id/3395006> (дата обращения: 16.05.2024).

ментов, а также уменьшение количества этапов утверждения каждого отчета.

За время реализации проекта был разработан унифицированный алгоритм заполнения отчетов, что позволило сократить время на их подготовку почти вдвое. В настоящее время количество отчетов сократилось на 50 единиц в год (с 139 до 89)<sup>48</sup>.

Также следует отметить положительное влияние применения принципов 5S на организацию рабочих мест, что способствует рациональной организации рабочего пространства, повышает производительность и эффективность управления рабочими площадями, экономит время и улучшает общую рабочую атмосферу.

Подводя итоги вышесказанному, можно сделать вывод, что бережливые технологии развиваются и показывают высокие положительные результаты повсеместно в различных субъектах Российской Федерации.

---

<sup>48</sup> Правительство Сахалинской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: [https://sakhalin.gov.ru/index.php?id=105&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=21127&cHash=59a7f57965714727bf8a41d619a54b8e](https://sakhalin.gov.ru/index.php?id=105&tx_ttnews%5Btt_news%5D=21127&cHash=59a7f57965714727bf8a41d619a54b8e) (дата обращения: 16.05.2024).

## 2 ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ

### 2.1 Анализ практики внедрения бережливого управления в деятельность органов исполнительной власти Амурской области

Амурская область реализует проект «Эффективный регион» с декабря 2023 год<sup>49</sup>. Курирует проект – министерство проектного управления и кадровой политики Амурской области (МПК АО). Оно координирует реализацию мероприятий по внедрению управления процессами (бережливого управления) в органах власти, выполняя следующие функции связанные с внедрением бережливых технологий<sup>50</sup>:

- 1) сотрудничает с органами власти по вопросам внедрения управления процессами и проведения проектов;
- 2) помогает органам власти распространить положительный опыт успешной реализации проектов;
- 3) осуществляет мониторинг внедрения мероприятий по управлению процессами в органах власти;
- 4) способствует системному развитию методологии управления процессами;
- 5) предоставляет методологическую и консультативную поддержку органам власти в вопросах внедрения бережливого управления и реализации проектов;
- 6) организует проведение обучающих семинаров, практических конференций, круглых столов по управлению процессами;
- 7) утверждает проектные карточки, отчеты о результатах реализации проектов.

---

<sup>49</sup> Об утверждении Положения о системе процессного (бережливого) управления в аппарате Губернатора области и Правительства области, органах исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организациях. Постановление Губернатора Амурской области от 18.12.2023 г. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

<sup>50</sup> Положение о министерстве проектного управления и кадровой политики Амурской области. Утверждено постановлением Губернатора Амурской области от 26 апреля 2023 г. N 88. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://mpk.amurobl.ru/pages/ob-upravlenii1/polozhenie-ob-upravlenii1> (дата обращения: 18.05.2024).

Непосредственно реализацией инструментов бережливого управления занимается отдел процессного управления и организационного развития. Он является структурным подразделением министерства проектного управления и кадровой политики, основные задачи которого:

- 1) содействие внедрению и развитию бережливого управления в органы исполнительной власти региона;
- 2) реализация системы мотивации гражданских служащих;
- 3) координация реализации федерального проекта «Государство для людей», включая организацию внедрения и применения аппаратом, исполнительными органами принципов и стандартов клиентоцентричности;
- 4) организация работы по внедрению инструментов бережливого управления в органы исполнительной власти области.

Отдел подготавливает и вносит предложения о реализации положений законодательства о государственной гражданской службе, в сфере внедрения инструментов бережливого управления, а также актов, необходимых для реализации федерального проекта «Государство для людей», внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности.

В сфере организации процессного управления координирует процессы и процедуры по внедрению системы процессного управления аппаратом, исполнительными органами; обеспечивает взаимодействие органов и координирует их деятельность, оказывает им информационное и методологическое сопровождение<sup>51</sup>.

Отдел собирает и анализирует информационно-аналитические материалы о ходе реализации внедрения технологий процессного управления, организует мероприятия по выявлению лучших практик и тиражированию эффективных решений внедрения инструментов.

Для реализации проекта «Эффективный регион» была разработана дорожная карта. В ней содержится основная информация об этапах реализации, а

---

<sup>51</sup> Гришкoveц А.А. Государственная служба и гражданское общество: правовые проблемы взаимодействия // Государство и право.- 2004. – № 1. – С.15-17.

именно:

- защита пилотных проектов органов исполнительной власти Амурской области на проектном комитете с участием министерства Сахалинской области по эффективному управлению регионом;
- определение и закрепление ответственных сотрудников от каждого органа за применение инструментов бережливого управления;
- проведение обучения сотрудников;
- создание образцовых кабинетов по системе 5С;
- создание системы рейтингования органов исполнительной власти по внедрению процессного управления;
- участие в «дальневосточном форуме Бережливых технологий» в Сахалинской области и в конкурсе лучших проектов;
- презентация лучших практик и их тиражирование и др.

В рамках дорожной карты были разработаны методические рекомендации по запуску и реализации проектов с применением методов процессного (бережливого) управления. В документе приведены основные понятия и их определения. Подробно рассказано об этапах реализации проекта и методике и порядке оформления документов. Рассказано и показано как использовать инструменты бережливого управления.

Трехсторонне соглашение между Правительством Сахалинской области, Государственной корпорацией «Росатом» и Правительством Амурской области о реализации на территории региона проекта «Эффективный регион», направлено на повышение эффективности процессов в органах власти области, подведомственных учреждениях и органах местного самоуправления<sup>52</sup>.

Цель проекта – повышение эффективности органов управления. Результатами проекта должны стать:

- 1) сокращение потерь времени и ресурсов при взаимодействии населения с органами власти и при получении государственных и муниципальных услуг;

---

<sup>52</sup> Дальневосточный форум «Бережливые технологии». г. Сахалин. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2023 г. URL: [https://sakhalin.gov.ru/index.php?id=105&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=21127&cHash=59a7f57965714727bf8a4-1d619a54b8e](https://sakhalin.gov.ru/index.php?id=105&tx_ttnews%5Btt_news%5D=21127&cHash=59a7f57965714727bf8a4-1d619a54b8e) (дата обращения 20.05.2024).

2) повышение удовлетворенности граждан уровнем жизни в регионах и качеством взаимодействия с органами власти;

3) улучшение имиджа органов власти благодаря их готовности к использованию прогрессивных технологий, к диалогу и сотрудничеству с жителями региона.

В проекте участвуют 18 органов власти (60 %) и 4 муниципалитета (14 %). А именно: министерство здравоохранения, министерство образования и науки, министерство проектного управления и кадровой политики, министерство природных ресурсов, министерство культуры, министерство физической культуры и спорта, министерство транспорта и дорожного хозяйства, министерство строительства, министерство жилищно-коммунального хозяйства, управление записи актов гражданского состояния, государственная жилищная инспекция, управление по охране животного мира, министерство юстиции, министерство имущественных отношений, управление занятости населения, министерство социальной защиты населения, инспекция государственного строительного надзора, министерство цифрового развития и связи. Также участвуют муниципалитеты: Шимановский, Архаринский районы, Белогорский, Тамбовский муниципальные округа.

Владимир Владимирович Путин в Послании Федеральному Собранию отметил важность применения бережливых технологий. К 2027 году инструменты бережливого управления будут применяться в 100 % органах власти области. Таким образом, будет обеспечена реализация проектов, направленных на повышение производительности труда в различных отраслях экономики, а также во всех учреждениях социальной сферы.

Для большего вовлечения в процесс бережливого управления в Правительстве Амурской области прошел конкурс профессионального мастерства среди государственных гражданских служащих Амурской области - «Команда – 28». Проект проводился в Амурской области впервые. Основная задача – стимулирование интереса к внедрению новых подходов в деятельность исполнительных органов, в частности изучение и внедрение технологий бережливого



управления в рабочие процессы, а также в будни госслужащих.

Старт конкурсу был дан 3 мая 2023 года. В конкурсную эстафету включились 19 команд от органов власти области. Первый этап включал в себя подготовку видеопрезентации команд для дальнейшего голосования, второй проходил в форме интеллектуальной игры. По итогам первых двух этапов были отобраны 10 сильнейших команд, участники которых были направлены на обучение технологиям бережливого управления. Получив необходимые знания, они приступили к разработке и внедрению проектов, направленных на оптимизацию рабочих процессов в деятельности своих исполнительных органов.

Показателями эффективности проекта по бережливому управлению выступали:

1) источники проблематики при выборе темы проекта (обращения граждан, социальная значимость, межведомственное взаимодействие);

2) применение инструментов бережливого управления в проекте с обоснованием выбора инструментов и оценкой их влияния на результат (2-5 и > инструментов бережливого управления);

3) количество видов потерь, выявленных в ходе реализации проекта (2-5 и > видов потерь);

4) наличие публикаций о реализации проекта (на официальных страницах социальных сетей ОИВ и ОМСУ, в местных и региональных СМИ, в федеральных СМИ);

5) влияние проекта на достижение целевых показателей (Национальные цели развития РФ, стратегии развития региона, отраслевые программы и иные);

6) стандартизация результатов проекта (стандарт, регламент, инструкция и т.д.).

Этапами реализации проекта являлись:

а) определение проблемы и выбор темы проекта;

б) определение периметра проекта и границ проекта;

в) формирование команды проекта;

г) проведение стартового совещания;

- д) формирование приказа органа власти об инициации проекта;
- е) подготовка, утверждение и согласование карточки проекта.

По итогам очной защиты были определены победители. Первое место заняла команда министерства имущественных отношений области. Госслужащие подготовили очень важный для региона проект «Оптимизация процесса перевода земель или земельных участков из одной категории в другую». Суть проекта заключается в том, что срок процесса перевода земель существенно сократился, что положительно отразилось на получателях услуги.

Этот проект, кстати, может быть реализован и в муниципальных образованиях, и в других регионах России. Также в министерстве была оптимизирована и другая услуга: «Учет областного имущества в реестре имущества Амурской области». Время предоставления услуги сократилось с 21 дня до 7 дней.

На втором месте оказалась команда министерства финансов. Итогом их работы стал проект «Оптимизация процесса внесения изменений в сводную бюджетную роспись областного бюджета». Благодаря ему упрощается процедура согласования сводной бюджетной заявки и бюджетные средства оперативно доводятся до госучреждений.

Замыкает тройку лидеров команда министерства юстиции, разработавшая проект «Оптимизация процесса получения полной и достоверной информации, необходимой для обращения к мировому судье Амурской области». Участники создали чат-бот, благодаря которому гражданам предоставлен доступ к образцам документов, интерактивной карте судебных участков, справочной информации и другим полезным сведениям.

Команды оценивали по нескольким критериям: обоснованию важности улучшения оптимизируемого процесса, широте использования инструментов бережливого управления, степени достижения целей проекта, возможности тиражирования достигнутых результатов проекта на схожие процессы в других органах власти, масштабности проекта и охвату результатом.

В проектах других участников были выделены не менее важные изменения. Например, в проекте министерства образования и науки Амурской области

было предложено подавать заявления на получение Губернатора Амурской области студентам государственных профессиональных образовательных организаций, проявившим особые успехи в освоении образовательной программы в электронном виде.

Был проведен сбор документов в тестовом режиме через Яндекс-форму и систему «РИС ОБР», внесены соответствующие изменения в Постановление Правительства Амурской области от 09.07.2020 №448. Осуществлен сбор заявок от кандидатов в онлайн формате с января 2024 года на постоянной основе, далее проект распространен на другие виды региональных стипендий и грантов.

Министерство культуры и национальной политики Амурской области оптимизировало процесс сбора информации с муниципальных учреждений культуры с 7 до 3,5 часов. Появилась возможность заполнять таблицы с запросами всем муниципальным образованиям параллельно, а сотрудникам министерства контролировать этот процесс на этапе внесения информации, корректируя ход процесса при необходимости.

Министерство социальной защиты населения оптимизировало процесс формирования и ведения личного дела гражданина при предоставлении ежегодной денежной выплаты лицам, награжденным нагрудным знаком «Почетный донор России», «Почетный донор СССР», время предоставления услуги сократилось на 3 часа 55 минут.

Оптимизировало процесс получения добровольного сертификата соответствия и разрешения на применение регионального знака качества «Сделано в Амурской области» министерство экономического развития и внешних связей. Минимизированы сроки оказания услуг по рассмотрению заявки с пакетом документов с 5 до 3 рабочих дней.

Также, отдел процессного управления и организационного развития министерства проектного управления и кадровой политики для привития культуры бережливости занимается обучением государственных служащих. Проводятся тренинги и семинары, обучение проходит очно и дистанционно, сотруд-

ники отдела консультируют по аудио и видео конференции, выезжают в муниципалитеты.

Для эффективного управления регионом и привития бережливости был создан «Клуб бережливых губернаторов» по реализации проекта «Эффективный регион». Проект реализуется «Росатомом» совместно с губернаторами субъектов Российской Федерации с целью оптимизации и улучшения процессов в любых сферах жизнедеятельности региона с использованием методов и инструментов бережливого производства Производственной системы «Росатом».<sup>53</sup> Губернатор Амурской области является членом клуба.

Улучшение качества обслуживания и упрощение процедур позволили значительно повысить уровень удовлетворенности граждан и сделать взаимодействие с государственными органами более комфортным и эффективным.

Этот успех также способствовал улучшению общего уровня доверия к властным структурам и повышению прозрачности деятельности государственных органов. Эти положительные результаты подчеркивают необходимость постоянного совершенствования и модернизации государственных услуг для обеспечения более успешного и эффективного функционирования государства.

## **2.2 Проблемы при реализации практики бережливых инструментов**

Несмотря на достаточно широкий спектр применения концепции бережливого управления и открытости темы, многие руководители сталкиваются с проблемами при внедрении инструментов бережливого производства и низкой эффективностью процессов.

Можно выделить проблемы в элементах на уровне органов исполнительной власти (таблица 3).

По мнению ряда авторов проблемы внедрения процессного управления можно разделить на 2 группы<sup>54</sup>:

а) непосредственно связанные с внедрением инструментов (методов) бе-

---

<sup>53</sup> Производственная система «Росатом» - это культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. URL: <https://www.rosatom.ru/about/system> (дата обращения: 20.05.2024).

<sup>54</sup> Юрлова А.А. Внедрение процессного подхода в России: проблемы и решения. // Российское предпринимательство. 2014. № 14(260). С. 63-65.

режливое управления;

б) проблемы, связанные с сопротивлением изменениям сотрудниками.

К первой группе проблем можно отнести следующее:

1) неудобная для сотрудников организация рабочего места, вызывающая лишние движения;

2) возможные ошибки или недостаточная информация в инструкциях;

3) трудности в обеспечении рабочих мест необходимыми материалами и оборудованием;

4) несвоевременная корректировка или вовсе ее отсутствие в документах при выявленных ошибках приводит к задержке процесса предоставления услуги;

5) слабое взаимодействие сотрудников разных отделов.

Обозначенные проблемы связаны с недостаточной теоретической подготовкой сотрудников разных уровней, с «оторванностью» руководителей высшего звена от практики и мест создания ценности<sup>55</sup>.

Таблица 3 – Соответствие некоторых проблем внедрения бережливого управления по элементам

Элемент управления	Проблемы
1	2
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"><li>– ошибки в системе мотивации персонала;</li><li>– нежелание сотрудников подавать предложения по улучшению;</li><li>– подавление инициативы сотрудников, принятие решений без учета мнения персонала;</li><li>– нежелание руководителей менять собственное мышление;</li><li>– номинальное внедрение бережливого управления;</li><li>– нежелание сотрудников принимать ошибки в рабочем процессе.</li></ul>
Обучение	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучение сотрудников может препятствовать их работе;</li><li>– непонимание целей производимых изменений;</li><li>– незнание основ и инструментов бережливого управления;</li><li>– внедрение процессного метода без понимания философии концепции.</li></ul>
Лидерство	<ul style="list-style-type: none"><li>– отсутствие лидеров, способных увлечь новой концепцией и вести за собой;</li><li>– неумение строить партнерские отношения с персоналом (слушать, одобрять, благодарить);</li><li>– нежелание руководства самим разбираться в рабочем процессе и выявлять проблемы;</li></ul>

<sup>55</sup> Маркова Н.А. Проблемы внедрения концепции бережливого производства на предприятиях. // Управление проектами и бизнес-процессами. Управленец - 2018. С. 47-49.

1	2
	– отсутствие измерения результатов работы; – ориентация на быстрое получение результатов, а не на постоянное улучшение.
Культура	– несовпадение целей персонала и целей руководства.
Структура	– концентрация полномочий на верхних этажах управления.

Вторая группа проблем характеризуется тем, что инструменты (методы) бережливого управления работают ненадлежащим образом или вовсе не работают по причине того, что сотрудники препятствуют внедрению новой концепции, существуют нерешенные вопросы в различных элементах органов исполнительной власти.

Чтобы выявить проблемы, с которыми сталкиваются государственные гражданские служащие Амурской области при использовании инструментов бережливого управления, было решено провести опрос. По результатам проведенного исследования можно сказать, что респонденты имеют некоторые теоретические и практические знания об инструментах бережливого управления. Но этих знаний недостаточно для опрашиваемых и они выделяют некоторые проблемы при применении процессного метода.

Сотрудникам были заданы вопросы «Знаете ли вы, что такое бережливое управление?» и «Известно ли Вам об инструментах бережливого управления и их использованию?». Теоретические представления о бережливом управлении имеют 88,2 % опрашиваемых сотрудников. Однако, лишь 67,8 % государственных служащих знакомы с конкретными инструментами и их использованием в рамках данной стратегии.

На вопрос «Какие инструменты процессного (бережливого) управления являются наиболее эффективными на Ваш взгляд?» опрашиваемые выделили доску задач, метод 5С и картирование как наиболее эффективные (рисунок 4).

Использование этих инструментов позволяет компаниям и организациям снизить издержки, повысить производительность и качество продукции, а так-

же улучшить общую эффективность бизнес-процессов. Однако, важно учитывать специфику отрасли и конкретные задачи при выборе инструментов бережливого управления для конкретной компании.

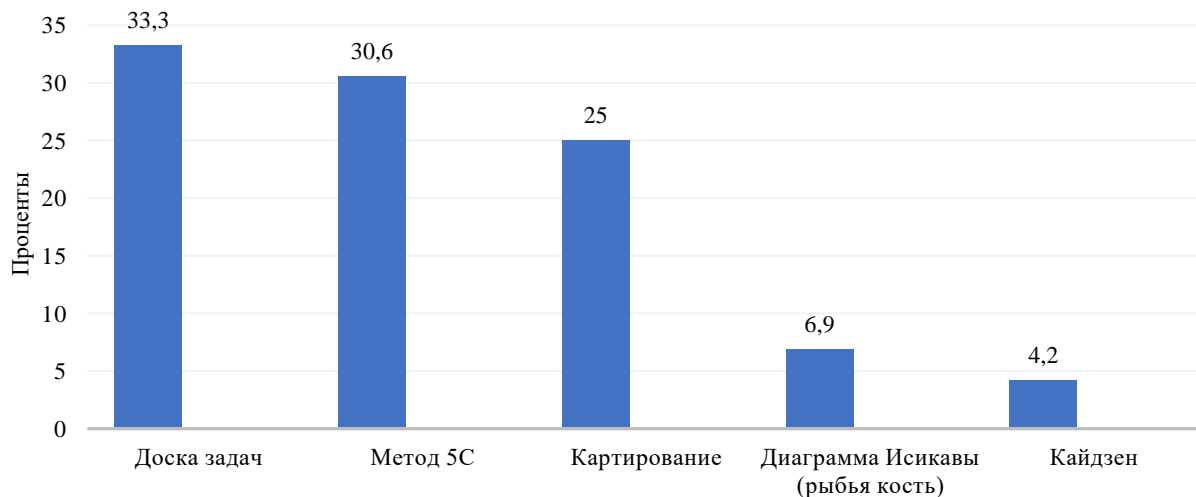


Рисунок 4 – Ответы респондентов на вопрос «Какие инструменты процессного (бережливого) управления являются наиболее эффективными на Ваш взгляд?»

Одновременно Кайдзен и диаграмма Исикавы (рыбья кость) оказались менее популярными среди респондентов.

Следующим был задан вопрос «Какие возникают проблемы при использовании бережливых инструментов?» (рисунок 5).

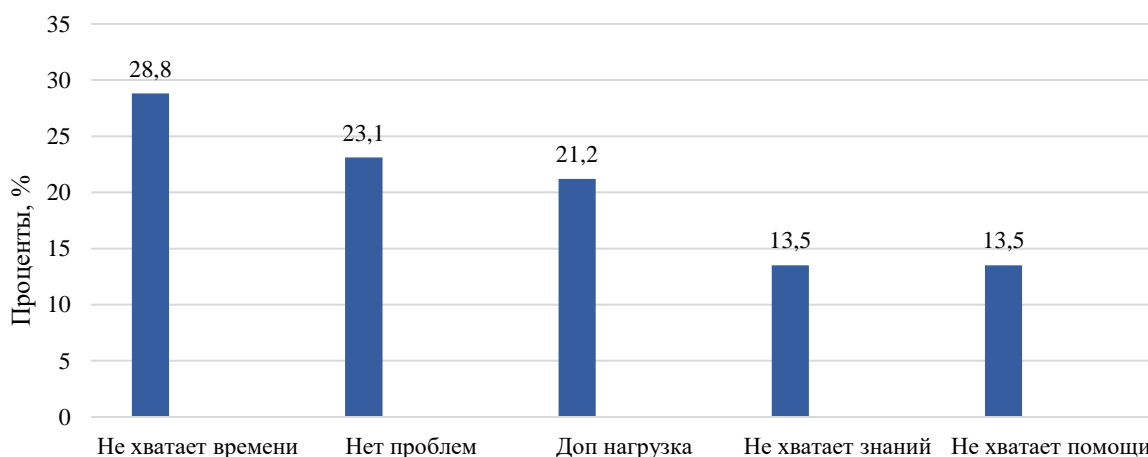


Рисунок 5 – Ответы респондентов на вопрос «Какие возникают проблемы при использовании бережливых инструментов?»

Основной проблемой респонденты выделили нехватку времени на изучение или использование бережливых инструментов. Однако, проблем не видит 23,1 % опрошенных. Государственные служащие могут испытывать затруднения в понимании целей и преимуществ бережливого управления. Считают, что это дополнительная объемная работа, за которую им не доплачивают. Однако внедрение методов бережливого управления может значительно улучшить их рабочие процессы, сделав их более эффективными и структурированными. Эти инструменты помогут оптимизировать использование ресурсов и улучшить качество предоставляемых государственных услуг.

Понимание концепции бережливого управления поможет государственным служащим оптимизировать свою работу, сосредотачиваясь на минимизации излишних трат времени и ресурсов. Это позволит им достичь лучших результатов, сохраняя при этом эффективность и качество своей работы. Одинаковая часть ответов приходится на «у меня не хватает знаний» и «мне не хватает помощи со стороны коллег», их выделила четвертая часть респондентов.

Следующий вопрос «Почему Вы не используете другие инструменты процессного (бережливого) управления?» был открытым. Ответы на этот вопрос можно классифицировать по следующим группам:

- другие инструменты используются;
- не хватает времени на изучение и применение;
- отсутствие поддержки со стороны коллег;
- отсутствие вовлеченности руководства;
- недостаточно знаний.

Эти факторы могут оказывать значительное влияние на успешную реализацию методов бережливого управления в организации. Необходимо уделить внимание и работать над устранением указанных препятствий для повышения эффективности внедрения бережливых практик.

На вопрос «Какие проблемы, связанные с оптимизацией процессов Вы бы выделили?» государственные служащие ответили, что возникают сложности при выборе и реализации решений (рисунок 6).



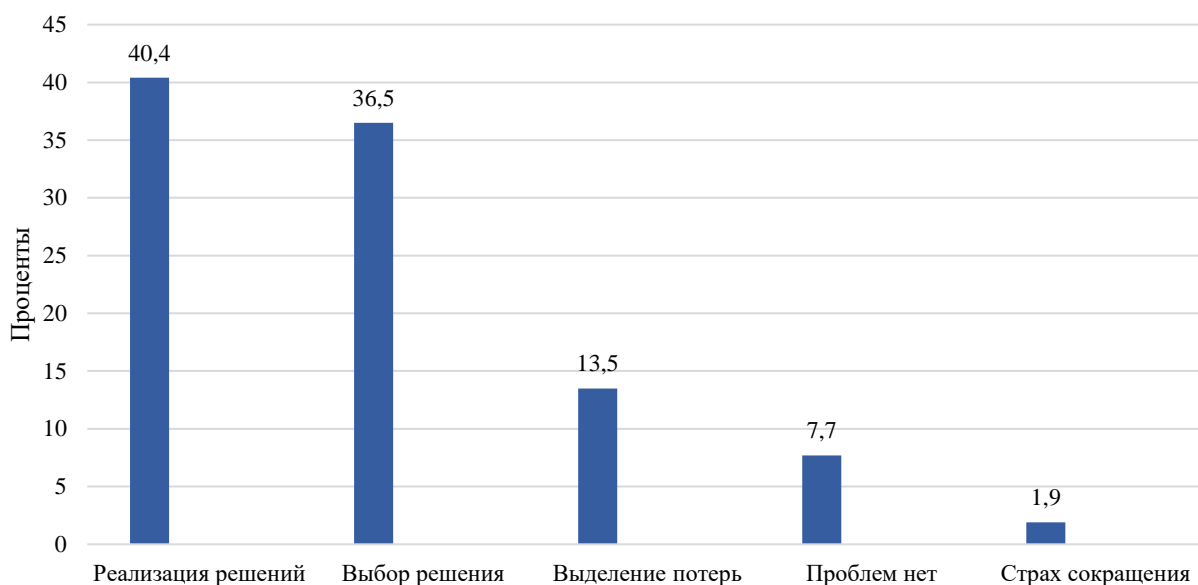


Рисунок 6 – Ответы респондентов на вопрос «Какие проблемы, связанные с оптимизацией процессов Вы бы выделили?»

Также сотрудникам сложно выделить потери. Потери – действия, которые не добавляют ценности услуге, предоставляемой гражданам.

Заключительным вопросом был «Что, по Вашему мнению, необходимо улучшить?» (рисунок 7).

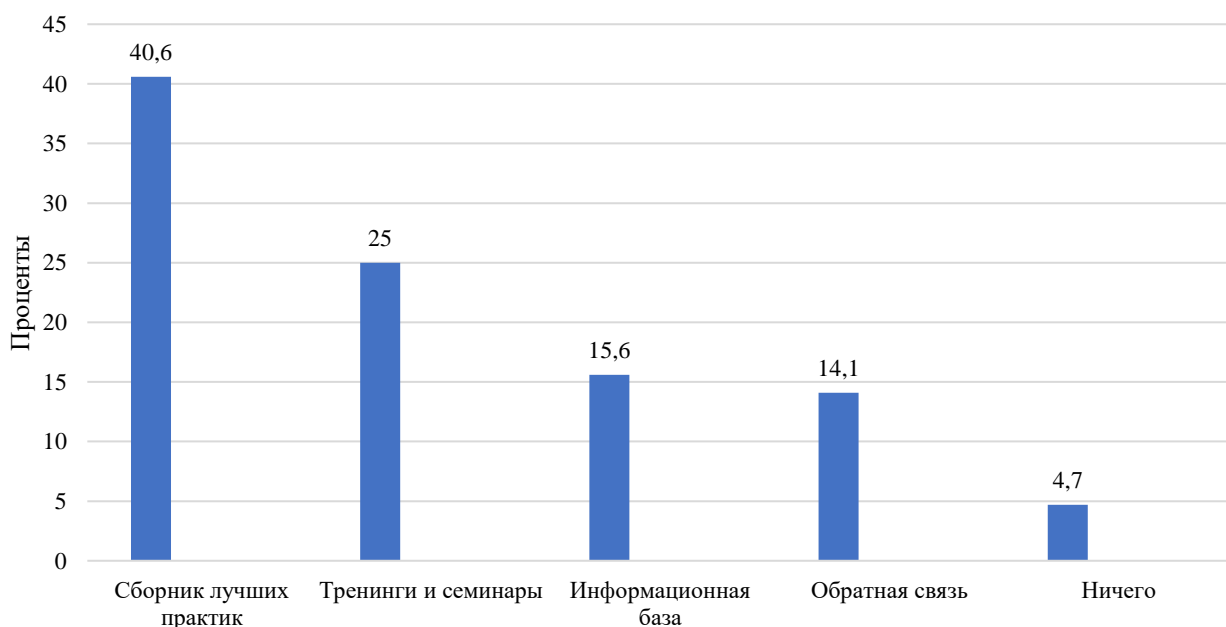


Рисунок 7 – Ответы респондентов на вопрос «Что, по Вашему мнению, необходимо улучшить?»

Анализируя ответы, можно сделать вывод, что мнения опрошенных разделились. Многие ответили, что необходима улучшенная теоретическая основа, также необходимы личные встречи, для проведения тренингов и семинаров.

Большая часть опрошенных выделила необходимость сборника по типовым вопросам и алгоритмам действий. Это означает, что государственным служащим нужно наблюдать на практике применение бережливых технологий, изучая лучший опыт других органов исполнительной власти, они могут проецировать примененные технологии на свои процессы для оптимизации.

Можно сделать вывод, что государственным служащим сложно понять систему работы с использованием инструментов бережливого управления. Сотрудники выделяют сложности с выявлением потерь, подбором решения и реализации. Оптимизировать процессы сложно для 90,4 % опрошенных. Чтобы на практике показать принцип работы методов процессного управления, было решено оптимизировать часть процесса по аттестации государственных служащих.

### **2.3 Разработка рекомендаций по внедрению бережливых инструментов в деятельность органов исполнительной власти Амурской области**

Одной из главных задач министерства проектного управления и кадровой политики является аттестация государственных гражданских служащих. Процесс аттестации можно разделить на 3 этапа: подготовительный, непосредственно аттестация, заключительный. Рассмотрим подробнее подготовительный этап.

Работа берет свое начало с составления плана-графика аттестации государственных служащих. Аттестуемые и их непосредственные руководители знакомятся с планом. Не менее, чем за месяц, подготавливается приказ, в котором содержится информация о составе комиссии, времени и месте проведения собеседования. Приказ вместе с уведомлением также направляется руководителям и госслужащим, проходящим процедуру аттестации.

Не позднее двух недель до планируемой аттестации руководителям необходимо подготовить отзыв, который содержит показатели качественной и количественной эффективности. В течении месяца до момента собеседования государственные служащие проходят тестирования очно, либо дистанционно. Если аттестуемый из категории «руководители», то он дополнительно проходит компьютерную систему оценки компетенций «Ресурс-К».

После данных процедур подготавливаются все результаты тестирований и прошлые аттестационные листы, с этим пакетом документов комиссия проводит собеседование с государственным гражданским служащим.

Для оптимизации данного процесса была составлена карточка проекта (приложение А). В ней содержится информация о вовлеченных лицах и рамках проекта. Граница проекта от составления плана-графика прохождения аттестации государственными служащими до проведения аттестации государственных гражданских служащих.

Описание проблемы: аттестуемые и их руководители получают уведомление о проведении аттестации дважды с подписью. Это занимает примерно 2 недели, так как нужно ознакомиться с графиком и поставить печать и руководителю, и аттестуемым. При составлении плана и уведомлении государственного гражданского служащего о предстоящей аттестации состав комиссии может изменяться несколько раз, что требует внесения изменений в приказ о составе комиссии с последующей подписью министра. Изменения могут вноситься один или несколько раз. Аттестация проводится еженедельно. В случае невозможности сформировать комиссию, аттестация может быть отменена. И, поэтому, большой объем трудозатрат может быть использован в пустую.

Для определения текущего состояния процесса были составлены текущий и целевой показатели процесса при помощи инструмента «картирование» (приложение Б). В течении месяца, после подготовки приказа о составе комиссии, ее члены могут меняться. Изменения состава возможны по разным причинам, но все правки в состав должны быть закреплены приказом «О внесении изменений состава комиссии» и последующим изменением документа, содержащего

информацию о составе. За время подготовки состав комиссии может смениться до 5 раз, а может не меняться вовсе. Изменения влекут за собой трудозатраты в количестве примерно 1 часа для повторных согласований с членами комиссии, или 5 часов в месяц, так как аттестация проводится каждую неделю. Уведомление для подписи государственными служащими и их руководителями направляется 2 раза в месяц: первый после составления графика, второй после подписания приказа об аттестации, это также лишний документооборот и время для ознакомления и подписания.

Изучив данный процесс при помощи «карты текущего состояния», были предложены варианты решения. Решения были найдены так же при помощи «картирования» (приложение В).

Проанализировав карту текущего состояния, можно выделить ряд несовершенств:

- информирование государственных служащих и их руководителей об аттестации проводится 2 раза, время на подписание одинаковой информации удваивается;

- за месяц до даты планируемой аттестации готовится приказ с указанием состава комиссии, состав которой еще может измениться за месяц несколько раз.

Лишние документы и потраченные часы можно сократить при помощи приведения информации о составе комиссии в минимальное число изменений. Это можно сделать, если готовить приказ о проведении аттестации за 2 дня до аттестации. Можно внедрить систему электронного уведомления о составе комиссии. В этой системе информация о членах комиссии будет храниться централизованно и в режиме реального времени. Таким образом, любые изменения в составе комиссии будут автоматически отображаться в уведомлениях и плане графика, без необходимости составления и подписания нового приказа, а государственные служащие могут ознакомиться с графиком проведения аттестаций на внутреннем портале.

Внедрение такой системы также улучшит прозрачность и эффективность процесса формирования комиссии, сократив возможные ошибки и неоднократные изменения. Это позволит сосредоточиться на более важных задачах, связанных с подготовкой к аттестации, и повысит общую производительность работы государственных гражданских служащих.

Проведенный опрос государственных гражданских служащих показал необходимость создания базы лучших практик. Создание базы лучших практик для государственных гражданских служащих является важным шагом для повышения эффективности работы в государственном секторе. Это позволит сотрудникам получать доступ к проверенным методам и подходам, которые помогут им справиться с повседневными задачами более эффективно и продуктивно.

Подводя итоги, можно сказать, что, при грамотном использовании инструментов бережливого управления, можно оптимизировать любой процесс. Улучшение приведет к увеличению эффективности, снижению потерь и повышению качества предоставляемых гражданам услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная бакалаврская работа посвящена исследованию и оптимизации процесса аттестации государственных служащих при помощи инструментов бережливого управления.

Последствия изменений в процесс подготовки к аттестации в перспективе сэкономят порядка 6 часов в месяц, без учета времени на отправку плана-графика и приказа для ознакомления для госслужащих и их руководителей, что способствует повышению эффективности работы и сокращению времени на подготовку документов.

В работе рассмотрен широкий круг вопросов и выполнен комплекс задач:

- рассмотрены теоретико-правовые аспекты бережливых инструментов;
- проведен анализ существующей нормативно-правовой базы на региональном уровне;
- проанализированы практики внедрения инструментов бережливого управления в субъектах Российской Федерации;
- проанализирована деятельность министерства проектного управления и кадровой политики и отдела процессного управления и организационного развития Амурской области;
- проведен опрос государственных служащих с целью выявления проблем при использовании инструментов бережливого управления;
- проведен анализ использования бережливых инструментов в Амурской области;
- проведено картирование процесса подготовки к аттестации государственных гражданских служащих;
- предложены варианты оптимизации данного процесса.

На основе проведенного анализа можно сделать ряд выводов:

- 1) бережливые технологии не будут являться дополнительной рабочей нагрузкой при правильном их использовании, они будут упрощать рабочий процесс и повышать эффективность государственных служащих;

2) в процессе ознакомления с процессным управлением, сотрудники выделили для работы наиболее эффективные инструменты: метод 5С, картирование, доска задач;

3) оптимизировать можно абсолютно любой процесс, даже если он состоит из небольшого количества этапов;

4) Амурская область активно внедряет инструменты бережливого управления, прививая культуру «бережливости».

Было разработано предложение по оптимизации процесса аттестации государственных гражданских служащих. Оптимизация процесса аттестации имеет большое значение для эффективного функционирования государственных органов. Общее время на подготовку документов может сократиться на 6 дней, что поможет повысить производительность и эффективность работы службы. Внедрение данного предложения может привести к оптимизации рабочих процессов, улучшению качества работы и сокращению временных затрат.

Также необходимо создать базу лучших практик по использованию инструментов бережливого управления в органах исполнительной власти Амурской области.

Политика «Бережливого правительства» области призвана снижать трудоемкость процессов государственного управления через внедрение бережливых технологий. Является выражением принципов и ценностей, вытекающих из видения, миссии и стратегии развития государственного управления. Основные принципы развернутой деятельности по внедрению бережливых технологий в работу государственных органов Амурской области: командная работа, эффективность, контроль, мотивация.

Бережливое управление имеет преимущества как перед традиционным подходом к управлению, так и перед другими современными концепциями, являясь доступным и действенным подходом к совершенствованию рабочего процесса.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Бережливое управление. Сборник. Ассоциация бережливых вузов. [Электронный ресурс]: – офиц. сайт. – 2024. – Режим доступа: <https://assocbv.ru/upload/berezhlivoe-upravlenie.pdf> – 16.04.2024.
- 2 Бажуткина, Л.П. Интегральная модель системы управления промышленными предприятиями / Л.П. Бажуткина. – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2015. – 120 с.
- 3 Бажуткина, Л.П. Организационные методы реализации инновационной стратегии предприятия: метод. разработка / Л.П. Бажуткина. – СПб.: СПб ГУ-ЭФ, 2016. – 16 с.
- 4 Васильева О.Н. Перспективы развития бережливого Правительства в регионе / О.Н. Васильева // Вестник Удмуртского университета. – М., – 2021. – 901 с.
- 5 Вумек, Д.П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д.П. Вумек. – М.: Альпина БизнесБукс, 2006. – 472 с.
- 6 Вэйдер, М. Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / М. Вэйдер. – М.: Альпина Пабlishер, 2015. – 151 с.
- 7 ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 01.03.2015. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200110957> – 13.04.2024.
- 8 ГОСТ Р 56404 (Бережливое производство), [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 01.09.2001. – Режим доступа: <https://rusregister.ru/standards/gost-r-56404/> – 13.04.2024.
- 9 ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 02.06.2015. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200120646> – 13.04.2024.



10 ГОСТ Р 56405-2015 Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 02.06.2015. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200120647> – 13.04.2024.

11 ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 02.06.2015. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200120648> – 13.04.2024.

12 ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 02.06.2015. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200120649> – 13.04.2024.

13 ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S). [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 02.06.2015. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200133736> – 13.04.2024.

14 ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 02.06.2015. – Режим доступа: <https://udsu.ru/berezhlivoe-proizvodstvo/005944-7> – 13.04.2024.

15 ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 02.06.2015. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200133738> – 13.04.2024.

16 ГОСТ Р 57522-2017 Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 02.06.2015. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200146133> – 13.04.2024.

17 ГОСТ Р 57523-2017 Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 02.06.2015. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200146134> – 13.04.2024.

18 ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 02.06.2015. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200146135> – 13.04.2024.

19 Грачев, А.Н. «5S»: от метода к культуре / А.Н. Грачев, И.А. Киселев // Стандарты и качество. – 2015. – № 5. – С. 88-93.

20 Гришковец, А.А. Государственная служба и гражданское общество: правовые проблемы взаимодействия / А.А. Гришковец // Государство и право. – 2004. – № 1. – С.15-17.

21 Джеффри Лайкер, Практика ДАО Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 584 с.

22 Игнатова, Л.В. Бережливое управление бережливым предприятием / Л.В. Игнатова // г. Краснодар: Вопросы инновационной экономики. – 2016. – Том 6. – № 2. – С. 153-174.

23 Калашникова, С.В. Внедрение бережливого управления в исполнительных органах власти: анализ текущего состояния и предложения по совершенствованию (на примере департамента промышленности и транспорта Воронежской области) / С.В. Калашникова // Воронеж: Регион: системы, экономика, управление. 2023. №1(60). С. 98-107.

24 Кудашев, А.Р. Бережливое правительство: истоки, концептуальные основы и подходы к внедрению / А.Р. Кудашев // Восточноевропейский научный журнал. 2018. №7(35). С. 54-65.

25 Лукашенко, А.М. Мотивационный комплекс персонала как фактор конкурентоспособности на рынке труда / А.М. Лукашенко // Экономика железных дорог. – 2014. – № 10. – С. 64-68.

26 Лутцева, В. А. Применение принципов бережливого производства в государственных учреждениях / В.А. Лутцева. – М.: Логос, 2017. – 266 с.

27 Маркова Н.А. Проблемы внедрения концепции бережливого производства на предприятиях. // Управление проектами и бизнес-процессами. Управленец - 2018. - Том 9. -№ 6. – С. 40-49.

28 Методические рекомендации по запуску и реализации проектов с применением методов процессного (бережливого управления). Амурская область. Благовещенск: министерство проектного управления и кадровой полити-

ки. – 2024. – 13 с.

29 Министерство имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия) [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <https://minimush.sakha.gov.ru/news/front/view/id/3395006> – 09.05.2024.

30 Министерство проектного управления и кадровой политики Амурской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2023. – Режим доступа: [mpk.amurobl.ru](http://mpk.amurobl.ru). – 20.03.2024.

31 Министерство экологии Челябинской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2024. Режим доступа: <https://mineco.gov74.ru/mineco/other/berezhlivoeupravlenie.htm> – 25.03.2024.

32 Наугольнова, И.А. Бережливое производство как системный и комплексный подход к управлению предприятием / И.А. Наугольнова // Управление мегаполисом. – 2014. – № 5(41). – С. 130-143.

33 Новости Ярославской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2024. – Режим доступа: <https://yarreg.ru/articles/novaya-proizvodstvennaya-sreda-v-yaroslavskoy-oblasti-formiruetsya-blagodarya-nacproektu> – 02.05.2024.

34 О бережливом управлении в системе государственного и муниципального управления Удмуртской Республики (проект "Бережливая республика"). Распоряжение главы Удмуртской республики от 21.04.2021 года №93-РГ. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/574712975?marker> – 05.04.2024.

35 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 [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 № 1789-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

36 О порядке организации обучения государственных гражданских служащих Ярославской области на основании государственных образовательных сертификатов на дополнительное профессиональное образование государственных гражданских служащих Ярославской области. [Электронный ресурс]:

Постановление Правительства Ярославской области от 27 сентября 2019 г. N 693-п. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

37 О реализации бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений. [Электронный ресурс]: Положение о реализации бережливого управления Воронежской области от 01.06.2020 № 695-р. Режим доступа: <http://government.itcvo.ru/post/regionalnie-dokumenty> – 10.04.2024.

38 Об утверждении Положения о системе процессного (бережливого) управления в аппарате Губернатора области и Правительства области, органах исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организациях [Электронный ресурс]: Постановление Губернатора Амурской области от 18 декабря 2023 г. № 264. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

39 Ожаровский, А.В. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / А.В. Ожаровский. – М.: РАНХиГС, 2021. – 184 с.

40 Положение о министерстве проектного управления и кадровой политики Амурской области [Электронный ресурс]: Утверждено постановлением Губернатора Амурской области от 26 апреля 2023 г. № 88. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

41 Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2024. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

42 Правительство Воронежской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 24.12.2001. – Режим доступа: <http://government.ru/post/informatsiya> – 16.03.2024.

43 Правительство Воронежской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2024. – Режим доступа: <http://government-t.itcvo.ru/post/obereglivom-upravlenii> – дата обращения: 15.04.2024.

44 Правительство Белгородской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <https://belregion.ru/pres-s/news/index.php?ID=27729> – 20.04.2024.

45 Правительство Сахалинской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: [https://sakhalin.gov.ru/index.php?id=105&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=21127&cHash=59a7f57965714727bf8a41d619a54b8e](https://sakhalin.gov.ru/index.php?id=105&tx_ttnews%5Btt_news%5D=21127&cHash=59a7f57965714727bf8a41d619a54b8e) – 15.05.2024.

46 Производственная система «Росатом» - это культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2024. – Режим доступа: <https://www.rosatom.ru/about/system> – 20.05.2024.

47 РИА Воронеж [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2024. – Режим доступа: <https://riavrn.ru/news/berezhnoe-otnoshenie> – 13.04.2024.

48 Родионова, В.Б. Организация производства и управление предприятием: учеб. для вузов / В.Б. Родионова. – М.: Инфра-М, 2015. – 544 с.

49 Скударь, Г.М. Бережливое производство. Построение карт потока создания ценностей: курс лекций в слайдах / Г.М. Скударь. – Краматорск: Новокраматорск. машиностроит. завод, – 2014. – 57 с.

50 Тайити Оно, Производственная система Тойоты: уходя от массового производства / Оно Тайити. – М: ИКСИ, – 2014. – 260 с.

51 Туровец, О.Г. Концепция реализации принципов бережливого производства / Туровец О.Г., Родионова В.Н. // Организатор производства. – 2014. – № 3 (62). – С. 12-18.

52 Царенко, А. С. Проекты «Бережливый регион», «Бережливая поликлиника», «Бережливый город» как шаги на пути создания «Бережливого Правительства»: оценка реализации лин-инициатив в государственном секторе РФ / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2019. – № 73. – С. 167-203.

53 Царенко, А. С. Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментария / А. С. Царенко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 39. – С. 163-179.

54 Царенко, А.С. «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом / А.С. Царенко – М., – 2019. – С. 8-15.

55 Царенко, А.С. Бережливое государство: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом / А.С. Царенко // Государственное управление. – 2014. – № 45. – С. 74- 109.

56 Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2023. – Режим доступа: <https://lean.cdto.ranepa.ru/>. – 17.04.2024.

57 Центр управления регионом Белгородской области. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2024. – Режим доступа: <https://cup-russia.ru/2020/03/lean-belgorod> – 05.05.2024.

58 Центр эффективности правительства Воронежской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2023. – Режим доступа: <https://cevrn.ru/berezhlivoe-pravitelstvo/>. – 07.04.2024.

59 Юрлова, А.А. Внедрение процессного подхода в России: проблемы и решения / А.А. Юрлова // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 15. – № 14. – С. 61-71.

## СПРАВКА

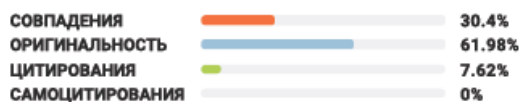
о результатах проверки текстового документа  
на наличие заимствований

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
"АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ"

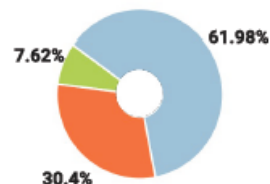
ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ ANTIPLAGIAT.VUZ

**Автор работы:** Сержантова Полина Александровна  
**Самоцитирование**  
**рассчитано для:** Сержантова Полина Александровна  
**Название работы:** Внедрение инструментов бережливого управления в деятельность органов государственной власти региона (на примере Амурской области)  
**Тип работы:** Выпускная квалификационная работа  
**Подразделение:** кафедра экономической теории и государственного управления

### РЕЗУЛЬТАТЫ



ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 05.06.2024



**Структура документа:** Проверенные разделы: основная часть с.2-47

**Модули поиска:** Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте; Переводные заимствования\*; ИПС Адилет; Перефразирования по Интернету (EN); Медицина; Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Перефразирования по Интернету; Переводные заимствования (RuEn); Диссертации НББ; СПС ГАРАНТ: аналитика; Патенты СССР, РФ, СНГ; Публикации eLIBRARY; Библиография; Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика; IEEE; СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация; Цитирование; Публикации РГБ; Шаблонные фразы; СМИ России и СНГ; Кольцо вузов; Коллекция НБУ; Перефразирования по коллекции IEEE; Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте; Переводные заимствования IEEE; Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования);

**Заключение о работе (оценка):**

**Работу проверил:** Енина Дарья Владимировна

ФИО проверяющего

**Дата подписи:**

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться в подлинности справки, используйте QR-код, который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего. Предоставленная информация не подлежит использованию в коммерческих целях.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Карточка проекта

<p>1. Вовлеченные лица и рамки проекта</p> <p>Заказчики процесса:                  Министерство проектного управления и кадровой политики                  Амурской области</p> <p>Границы проекта:                  От составления плана-графика прохождения аттестации государственными служащими до проведения аттестации</p> <p>Владелец процесса:                  Министр Артёменко Алина Сергеевна</p> <p>Руководитель проекта:                  Власенко Ольга Михайловна</p> <p>Команда проекта:                  Сержантова Полина Александровна                  Гончарук Изабелла Васильевна                  Клипикова Татьяна Александровна</p>	<p>2. Обоснование выбора</p> <p>Описание проблемы:                  Аттестуемые и их руководители получают уведомление о проведении аттестации дважды с подписью. Это занимает примерно 2 недели, так как нужно ознакомиться с графиком и поставить печать и руководителю, и аттестуемым. При составлении плана и уведомлении государственного гражданского служащего о предстоящей аттестации состав комиссии может изменяться несколько раз, что требует внесения изменений в приказ о составе комиссии с последующей подписью министра. Изменения могут вноситься один или несколько раз. Аттестация проводится еженедельно. В случае невозможности сформировать комиссию, аттестация может быть отменена.</p> <p>Ключевой риск:                  Ключевой риск заключается в том, что большой объем трудозатрат на подготовку к аттестации может быть использован неэффективно.</p>																																																									
<p>3. Цели и плановый эффект</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Показатель</th> <th style="width: 20%;">База</th> <th style="width: 20%;">Цель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Внесение изменений в состав комиссии</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>Время на ознакомление и подписание графика аттестаций</td> <td style="text-align: center;">4 недели</td> <td style="text-align: center;">2 недели</td> </tr> <tr> <td>Информирование о проведении аттестации (кол-во раз)</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table>	Показатель	База	Цель	Внесение изменений в состав комиссии	1	0	Время на ознакомление и подписание графика аттестаций	4 недели	2 недели	Информирование о проведении аттестации (кол-во раз)	2	1	<p>4. Ключевые события проекта</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Наименование</th> <th style="width: 20%;">Начало</th> <th style="width: 20%;">Окончание</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Старт проекта</td> <td style="text-align: center;">01.07.2024</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1. Диагностика и целевое состояние</td> <td style="text-align: center;">01.07.2024</td> <td style="text-align: center;">22.07.2024</td> </tr> <tr> <td>1.1. Разработка текущей карты процесса</td> <td style="text-align: center;">01.07.2024</td> <td style="text-align: center;">07.07.2024</td> </tr> <tr> <td>1.2. Сбор фактических данных</td> <td style="text-align: center;">08.07.2024</td> <td style="text-align: center;">13.07.2024</td> </tr> <tr> <td>1.3. Разработка целевой карты процесса</td> <td style="text-align: center;">14.07.2024</td> <td style="text-align: center;">18.07.2024</td> </tr> <tr> <td>1.4. Разработка плана мероприятий</td> <td style="text-align: center;">19.07.2024</td> <td style="text-align: center;">22.07.2024</td> </tr> <tr> <td>2. Реализация плана мероприятий по улучшению</td> <td style="text-align: center;">23.07.2024</td> <td style="text-align: center;">07.08.2024</td> </tr> <tr> <td>2.1. Совещание по защите подходов внедрения</td> <td style="text-align: center;">23.07.2024</td> <td style="text-align: center;">29.07.2024</td> </tr> <tr> <td>2.2. Внедрение мероприятий</td> <td style="text-align: center;">30.07.2024</td> <td style="text-align: center;">07.07.2024</td> </tr> <tr> <td>3. Анализ результатов и закрытие проекта</td> <td style="text-align: center;">08.08.2024</td> <td style="text-align: center;">29.08.2024</td> </tr> <tr> <td>3.1. Мониторинг достигнутых результатов</td> <td style="text-align: center;">08.08.2024</td> <td style="text-align: center;">14.08.2024</td> </tr> <tr> <td>3.2. Оформление карты достигнутого состояния процесса</td> <td style="text-align: center;">15.08.2024</td> <td style="text-align: center;">19.08.2024</td> </tr> <tr> <td>3.3. Разработка стандарта/норматива и тиражирование</td> <td style="text-align: center;">20.08.2024</td> <td style="text-align: center;">24.08.2024</td> </tr> <tr> <td>3.4. Закрытие проекта (отчет руководителю)</td> <td style="text-align: center;">25.08.2024</td> <td style="text-align: center;">29.08.2024</td> </tr> </tbody> </table>	Наименование	Начало	Окончание	Старт проекта	01.07.2024		1. Диагностика и целевое состояние	01.07.2024	22.07.2024	1.1. Разработка текущей карты процесса	01.07.2024	07.07.2024	1.2. Сбор фактических данных	08.07.2024	13.07.2024	1.3. Разработка целевой карты процесса	14.07.2024	18.07.2024	1.4. Разработка плана мероприятий	19.07.2024	22.07.2024	2. Реализация плана мероприятий по улучшению	23.07.2024	07.08.2024	2.1. Совещание по защите подходов внедрения	23.07.2024	29.07.2024	2.2. Внедрение мероприятий	30.07.2024	07.07.2024	3. Анализ результатов и закрытие проекта	08.08.2024	29.08.2024	3.1. Мониторинг достигнутых результатов	08.08.2024	14.08.2024	3.2. Оформление карты достигнутого состояния процесса	15.08.2024	19.08.2024	3.3. Разработка стандарта/норматива и тиражирование	20.08.2024	24.08.2024	3.4. Закрытие проекта (отчет руководителю)	25.08.2024	29.08.2024
Показатель	База	Цель																																																								
Внесение изменений в состав комиссии	1	0																																																								
Время на ознакомление и подписание графика аттестаций	4 недели	2 недели																																																								
Информирование о проведении аттестации (кол-во раз)	2	1																																																								
Наименование	Начало	Окончание																																																								
Старт проекта	01.07.2024																																																									
1. Диагностика и целевое состояние	01.07.2024	22.07.2024																																																								
1.1. Разработка текущей карты процесса	01.07.2024	07.07.2024																																																								
1.2. Сбор фактических данных	08.07.2024	13.07.2024																																																								
1.3. Разработка целевой карты процесса	14.07.2024	18.07.2024																																																								
1.4. Разработка плана мероприятий	19.07.2024	22.07.2024																																																								
2. Реализация плана мероприятий по улучшению	23.07.2024	07.08.2024																																																								
2.1. Совещание по защите подходов внедрения	23.07.2024	29.07.2024																																																								
2.2. Внедрение мероприятий	30.07.2024	07.07.2024																																																								
3. Анализ результатов и закрытие проекта	08.08.2024	29.08.2024																																																								
3.1. Мониторинг достигнутых результатов	08.08.2024	14.08.2024																																																								
3.2. Оформление карты достигнутого состояния процесса	15.08.2024	19.08.2024																																																								
3.3. Разработка стандарта/норматива и тиражирование	20.08.2024	24.08.2024																																																								
3.4. Закрытие проекта (отчет руководителю)	25.08.2024	29.08.2024																																																								



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

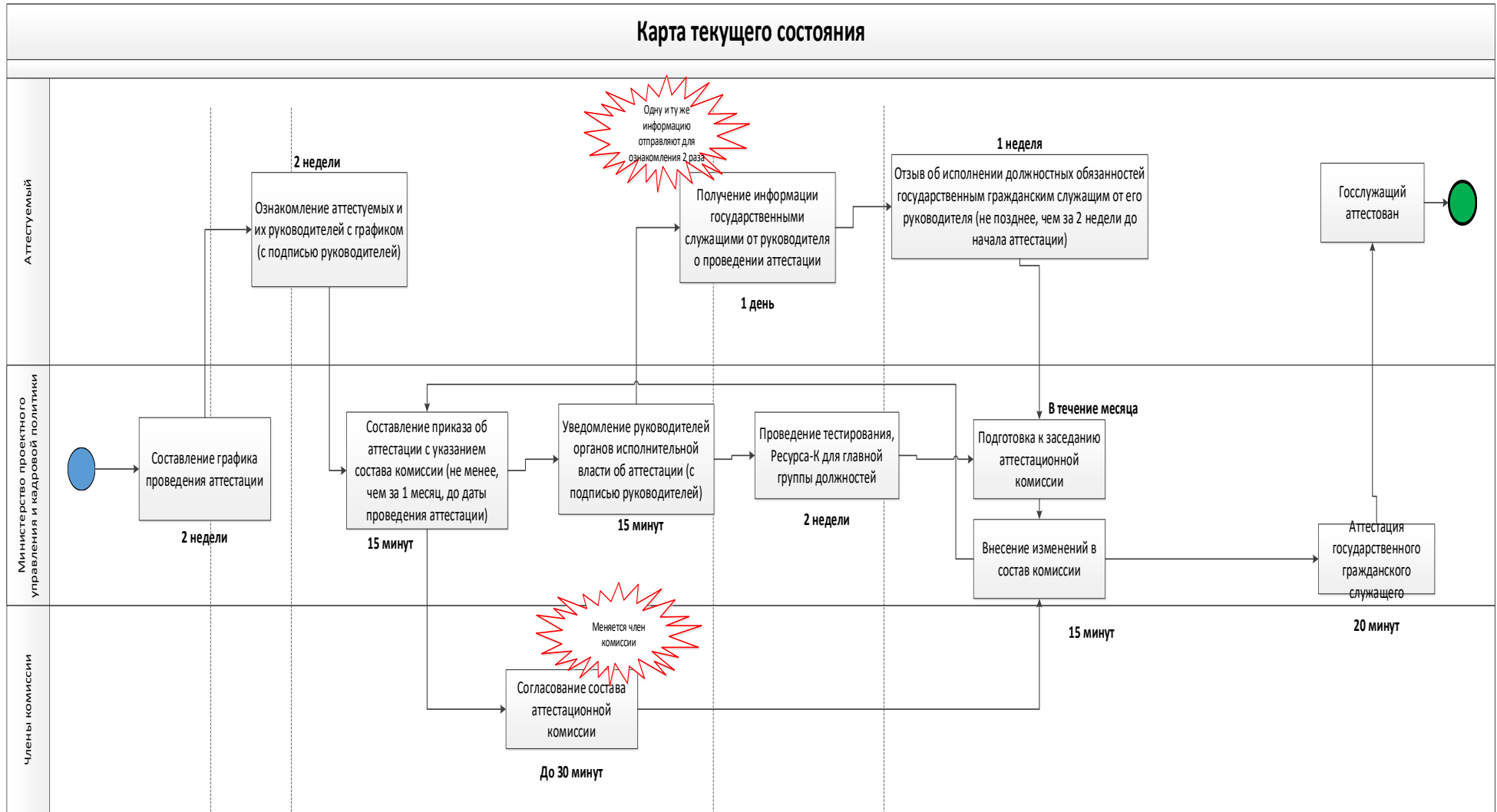


Рисунок Б.1 – Карта текущего состояния

## ПРИЛОЖЕНИЕ В



Рисунок В.1 – Карта целевого состояния