

# ПРАВИТЕЛЬСТВО ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ

## РАСПОРЯЖЕНИЕ

от 05 июня 2020 г. № 722-р

### **Об утверждении Концепции бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений**

В соответствии с Законом Воронежской области от 20.12.2018 №168-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года», в целях формирования культуры бережливого управления, повышения результативности и эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений, организованной в соответствии с принципами бережливого управления:

1. Утвердить прилагаемую Концепцию бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений (далее - Концепция).

2. Рекомендовать органам местного самоуправления муниципальных образований Воронежской области при реализации бережливого управления руководствоваться положениями Концепции.

3. Контроль за исполнением настоящего распоряжения оставляю за собой.

Губернатор  
Воронежской области

А.В. Гусев

Утверждена  
распоряжением правительства  
Воронежской области  
от 05 июня 2020 г. № 722-р

**КОНЦЕПЦИЯ**  
бережливого управления в деятельности исполнительных органов  
государственной власти Воронежской области  
и подведомственных им учреждений

1. Общие положения, определения и термины

Концепция бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений (далее - Концепция) разработана в соответствии со Стратегией социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года, утвержденной Законом Воронежской области от 20.12.2018 № 168-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года». Концепция основывается на положениях Федерального закона от 29.06.2015 № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации», постановления Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

2. Нормативно-правовое регулирование в сфере бережливого управления

Настоящая Концепция разработана в соответствии со следующими нормативными правовыми актами:

- Федеральный закон от 29.06.2015 № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике»;
- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
- Закон Воронежской области от 20.12.2018 № 168-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года»;
- Закон Воронежской области от 30.05.2005 № 29-ОЗ «О государственной гражданской службе Воронежской области».

Также с целью реализации Концепции используются следующие государственные стандарты:

- ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009. Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Термины и определения», утвержденный приказом Росстандарта от 16.11.2011 № 548-ст;
- ГОСТ Р ИСО 19011-2012. Национальный стандарт Российской Федерации «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента», утвержденный приказом Росстандарта от 19.07.2012 № 196-ст;
- ГОСТ Р 56020-2014. Национальный стандарт Российской Федерации «Бережливое производство. Основные положения и словарь», утвержденный приказом Росстандарта от 12.05.2014 № 431-ст;

- ГОСТ Р 56245-2014. Национальный стандарт Российской Федерации «Рекомендации по разработке стандартов на системы менеджмента», утвержденный приказом Росстандарта от 19.11.2014 № 1685-ст;
- ГОСТ Р 56404-2015. Национальный стандарт Российской Федерации «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента», утвержденный приказом Росстандарта от 27.05.2015 № 445-ст;
- ГОСТ Р 56405-2015. Национальный стандарт Российской Федерации «Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки», утвержденный приказом Росстандарта от 27.05.2015 № 446-ст;
- ГОСТ Р 56406-2015. Национальный стандарт Российской Федерации «Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента», утвержденный приказом Росстандарта от 27.05.2015 № 447-ст;
- ГОСТ Р 56407-2015. Национальный стандарт Российской Федерации «Бережливое производство. Основные методы и инструменты», утвержденный приказом Росстандарта от 27.05.2015 № 448-ст;
- ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», утвержденный приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1390-ст;
- ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации «Системы менеджмента качества. Требования», утвержденный приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1391-ст;
- ГОСТ Р 56906-2016. Национальный стандарт Российской Федерации «Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S)», утвержденный приказом Росстандарта от 31.03.2016 № 231-ст;

- ГОСТ Р 56907-2016. Национальный стандарт Российской Федерации «Бережливое производство. Визуализация», утвержденный приказом Росстандарта от 31.03.2016 № 232-ст;
- ГОСТ Р 56908-2016. Национальный стандарт Российской Федерации «Бережливое производство. Стандартизация работы», утвержденный приказом Росстандарта от 31.03.2016 № 233-ст;
- ГОСТ Р 57522-2017. Национальный стандарт Российской Федерации «Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства», утвержденный приказом Росстандарта от 30.06.2017 № 647-ст;
- ГОСТ Р 57523-2017. Национальный стандарт Российской Федерации «Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала», утвержденный приказом Росстандарта от 30.06.2017 № 648-ст;
- ГОСТ Р 57524-2017. Национальный стандарт Российской Федерации «Бережливое производство. Поток создания ценности», утвержденный приказом Росстандарта от 30.06.2017 № 649-ст.

### 3. Цели, задачи и принципы бережливого управления

#### 3.1. Цели бережливого управления.

Стратегическими целями бережливого управления в регионе является:

- формирование устойчивой и эффективной деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области (далее – ИОГВ) и подведомственных им учреждений (далее – учреждения), ориентированной на постоянное повышение результативности;
- изменение парадигмы государственного управления с точки зрения перехода от функциональной к процессной модели управления;
- изменение культуры ИОГВ и учреждений – субъектов бережливого управления;

- повышение уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления государственных услуг, исполнения функций, полномочий и, как следствие, изменение отношения населения к органам власти.

### 3.2. Задачи бережливого управления.

Каждый ИОГВ осуществляет процесс постановки задач индивидуально, в зависимости от своих потребностей и особенностей сферы деятельности.

Однако можно выделить ряд общих для всех задач, необходимых для внедрения системы бережливого управления.

3.2.1. Задача повышения эффективности и результативности деятельности ИОГВ и учреждений через автоматизацию и оптимизацию деловых процессов, которая включает в себя:

- анализ и совершенствование или устранение операций, не добавляющих ценности производимым услугам;
- максимальное снижение издержек и потерь, что приведет к существенной экономии бюджетных средств, и/или увеличение доходов на различных операционных этапах;
- сокращение общего времени делового цикла через исключение неэффективных временных затрат.

3.2.2. Задача формирования культуры бережливого управления в ИОГВ и учреждениях, повышения эффективности за счет стремления каждого сотрудника к постоянному совершенствованию всех процессов, повышения прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности, рационального распределения ответственности на всех этапах процессов включает в себя:

- последовательное внедрение технологий и инструментов бережливого управления в деятельность ИОГВ и учреждений;
- обучение сотрудников ИОГВ и учреждений принципам бережливого управления;

- создание культуры бережливого управления;
- создание эффективной системы мониторинга и контроля реализации принципов и инструментов бережливого управления в деятельности ИОГВ и учреждений;
- масштабирование процессных преобразований и создание атмосферы доверия к изменениям, способствующей распространению успешных изменений в постоянном совершенствовании.

3.2.3. Задача повышения качества взаимодействия населения и ИОГВ, повышению уровня удовлетворенности граждан включает в себя:

- улучшение обслуживания граждан;
- сокращение времени и процедур, необходимых для предоставления услуг, исполнения функций и полномочий, и повышения их качества;
- улучшение поддержки граждан посредством применения ценностей, принципов и инструментов непрерывного совершенствования всех процессов, связанных с предоставлением государственных услуг, исполнением функций и полномочий.

### 3.3. Принципы бережливого управления.

3.3.1. Стратегическая направленность изменений в государственном управлении.

Все решения, принимаемые в рамках бережливого управления, должны быть соотнесены с основными приоритетными направлениями развития ИОГВ и учреждений и приносить практическую ценность, позволяющую максимально реализовать потенциал используемых ресурсов, для достижения стратегических целей.

### 3.3.2. Ориентированность на граждан.

Основная задача сотрудников ИОГВ и учреждений – обеспечивать качественный, профессиональный сервис населению, то есть конечным потребителям, для которых предоставляются государственные услуги и исполняются функции, полномочия.

Качественный сервис – это система, которую выстраивают сотрудники ИОГВ и учреждений, к которым граждане приходят с вопросами и проблемами.

Предоставление качественного сервиса сопряжено с умением сотрудников ИОГВ и учреждений анализировать ситуацию с позиции граждан, которые обратились за услугой.

### 3.3.3. Постоянное улучшение процессов государственного управления.

Улучшение процессов государственного управления на постоянной основе – поиск и извлечение скрытых возможностей, их проверка и отражение в новом, обновленном стандарте. Принцип затрагивает и такие аспекты, как совершенствование личных качеств, знаний и умений сотрудников ИОГВ и учреждений.

Следование вышеуказанным принципам поможет ИОГВ и учреждениям повысить качество предоставляемых услуг, исполняемых функций и полномочий, а в конечном счете достичь стратегические цели.

### 3.3.4. Ориентация на результат.

Ориентация на результат – настойчивость в преодолении барьеров при оптимизации процессов в деятельности ИОГВ и учреждений.

## 4. Сущность и ценности бережливого управления

### 4.1. Сущность бережливого управления.

Сущность бережливого управления состоит в формировании организационной культуры, основанной на принципах и ценностях бережливого управления и ориентированной на удовлетворение запросов граждан, в организации деятельности в форме непрерывного совершенствования системы государственного управления с применением инструментов бережливого управления, основанного на системном подходе к выявлению скрытых потерь и поиску методов их устранения с максимальной ориентацией на гражданина.

#### 4.2. Ценности бережливого управления.

Основные ценности бережливого управления в деятельности ИОГВ и учреждений ориентированы:

- на повышение удовлетворенности граждан деятельностью ИОГВ и учреждений;
- на повышение качества жизни граждан;
- на гуманизацию процессов управления, признание и уважение общечеловеческих ценностей, внимание к людям.

Гражданин является ключевой ценностью бережливого управления.

Ценность государственной услуги может быть определена только гражданином, которому предоставлялась государственная услуга.

Бережливость заключается в экономии ресурсов и в недопущении потерь, в том числе при стремлении создать высококачественную услугу с первого раза.

Совершенствование – ценность множества улучшений, из которых складывается значительный эффект и ответственность каждого служащего за внесение собственного вклада в процесс бережливого управления.

#### 5. Основные технологии и инструменты бережливого управления

Лин-технологии – это методы, применяемые в рамках Концепции, представляющие собой инструментарий, используя который можно увеличить эффективность государственного управления.

Лин-технологии в бережливом управлении гарантируют:

- ликвидацию всех видов работ и операций, не связанных с конечным результатом, не создающих ценности для граждан, пользующихся услугами;
- внедрение результативных технологий описания всех процессов;
- повышение качества государственных услуг, исполнения функций и полномочий посредством удовлетворения запросов граждан;
- создание на базе новых мотивационных предпочтений для

сотрудников ИОГВ и учреждений соответствующей системы оценки результативности его работы, стимулирования и контроля.

Шесть сигм – метод повышения удовлетворенности граждан, основанный на разработке мероприятий по повышению уровня выхода качественной продукции, их внедрению и последующему анализу безошибочности процессов.

Сочетание Лин-технологии и Шесть сигм дает наилучший результат во внедрении бережливого управления.

Таблица

### Основные инструменты бережливого управления

№ п/п	Технология	Шаги	На что ориентировано	Цели
1	Система пяти шагов – управленческая методика, предназначенная для эффективной организации рабочего пространства	1. Шаг «Сортировка» (нужное - ненужное). 2. Шаг «Соблюдение порядка» (аккуратность). 3. Шаг «Содержание в чистоте» (уборка) - содержание рабочего места в чистоте и опрятности. 4. Шаг «Стандартизация» (установление норм и правил) - необходимое условие для выполнения первых трёх правил. 5. Шаг «Совершенствование» (буквальный перевод - воспитание (самодисциплина))	На решение следующих проблем: - незавершенная работа; - ошибки в документах; - повторная работа с документами; - выполнение ненужной работы; - лишние этапы в процессах; - ожидание; - лишние передвижения; - лишние перемещения документов	Повышение уровня качества продукции и снижение количества дефектов, создание комфортного психологического климата и стимулирование желания работать, унификация и стандартизация рабочих мест, повышение производительности труда за счет сокращения времени поиска предметов в рамках рабочего пространства
2	Димейк - это инструмент системы управления производством всех процессов	1. Фаза определения 2. Фаза измерения. 3. Фаза анализа. 4. Фаза совершенствования. 5. Фаза контроля	На совершенствование стандартных процессов в управлении	Подход к последовательному решению проблем. Обеспечить структурированный подход, позволяющий пройти от

				определения сути проблемы к внедрению решений по совершенствованию с использованием лучших практик за счет налаживания связи между «стратегией» и «тактикой», между целями руководства и действиями сотрудников
3	Управленческий цикл Деминга - алгоритм действий руководителя по управлению процессом и достижению его целей (Планируй-Делай-Изучай-Действуй)	Планируй. Планируй изменения в работе или испытания, направленные на улучшение. Делай. Опробуй запланированные действия на небольшом по своему значению участке работы Изучай. Изучай результаты. Что нам удалось? Действуй. Внедряй изменения или отменяй их. Повторяй цикл, возможно, в условиях меняющейся внешней среды	На строгий порядок в управлении процессным подходом к изменениям	Постоянное улучшение
4	Кайзен- принцип непрерывного улучшения	Непрерывно	Фокус внимания на улучшение	Сфокусироваться на непрерывном совершенствовании всех процессов от разработки до управления

## 6. Современное состояние трансформации бережливого производства в бережливое управление. Актуальность реализации проекта бережливого управления на территории Воронежской области

### 6.1. Современное состояние трансформации бережливого производства в бережливое управление.

Бережливое производство – это организация деятельности, ориентированной на создание привлекательности продукта для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности и постоянного совершенствования процессов организации через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь.

Ключевые идеи бережливого производства заключаются в практической реализации нескольких основных принципов:

- определение и понимание ценности своих продуктов. Устранение всех операций и действий, которые потребляют ресурсы (деньги, время и т.п.), но не вносят вклад в создание потребительской ценности;
- связывание «полезных» операции и действий в поток создания ценности и обеспечение непрерывного течение этого потока;
- создание механизмов, которые позволяют потребителю «запускать» поток создания ценности и получать нужный товар в нужное время (так называемый принцип вытягивания);
- постоянное совершенствование потока создания ценности.

Причинами роста интереса к новому подходу управления в органах государственной власти стало распространение технологий бережливого производства, широко и успешно применяемых как в бизнесе, так и за пределами производства.

В части стандартизации методической базы при внедрении бережливого производства важную роль сыграло государство. В 2014 году был принят ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь», утвержденный приказом Росстандарта от 12.05.2014 № 431-ст, которым были заложены основы для официальной добровольной

сертификации на соответствие стандартам в области системы менеджмента бережливого производства.

В 2015 году была принята целая серия государственных стандартов в сфере бережливого производства.

В России число компаний, извлекающих выгоду из бережливых систем, пока не так велико, как за рубежом, но уже имеется уникальный и успешный опыт внедрения с 2008 года бережливых технологий, например, в таких организациях, как Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (далее – ПАО «Сбербанк»), Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» (далее - Госкорпорация «Росатом»), открытое акционерное общество «Российские железные дороги», акционерное общество «Почта России» (с 2013 года).

Успешность такого подхода в государственном управлении показывает многолетний зарубежный опыт и положительные результаты реализованных проектов бережливого управления в регионах Российской Федерации.

Инициативы по использованию бережливых технологий в мировой практике государственного управления впервые появились в Великобритании в 2001 году и в США в 2002 году. В США функционирует Центр бережливого государства (LEAN Government Center), который является первым ресурсным центром «бережливого государства».

В России в 2011 году настоящим прорывом стала целевая программа внедрения Лин-технологий, принятая правительством Республики Татарстан. В Ханты-Мансийском автономном округе, в Белгородской и Нижегородской областях, а также в других регионах развернулись полномасштабные проекты, связанные с внедрением бережливого управления в органах государственной власти и местного самоуправления.

В 2017 году стартовал пилотный проект «Эффективный регион», который реализовывала Госкорпорация «Росатом».

Первый этап проекта был реализован в 13 регионах Российской Федерации: Белгородской области, Рязанской области, Кемеровской области,

Липецкой области, Кировской области, Республике Адыгея, Республике Башкортостан, Республике Северная Осетия - Алания, Республике Дагестан, Сахалинской области, Нижегородской области, Республике Татарстан, Ханты-Мансийском автономном округе, а во второй половине 2019 года его участниками стали 19 регионов: город федерального значения Москва, город федерального значения Санкт-Петербург, Воронежская область, Забайкальский край, Камчатский край, Курганская область, Курская область, Мурманская область, Новосибирская область, Приморский край, Республика Саха (Якутия), Ростовская область, Свердловская область, Смоленская область, Томская область, Тюменская область, Удмуртская Республика, Челябинская область, Чукотский автономный округ.

По данным Госкорпорации «Росатом» на конец 2019 года в рамках проекта «Эффективный регион» в регионах-участниках было реализовано 9000 бережливых проектов.

Устойчивые позитивные результаты получены в следующих сферах и направлениях деятельности:

- в здравоохранении - время оформления записи на прием к врачу сократилось в 8 раз, время ожидания приема специалиста - в 12 раз, продолжительность диспансеризации - в 12 раз;

- в образовании - время подачи документов уменьшилось в 2 раза, время формирования учебного плана студента - в 5 раз;

- в центрах занятости - время приема граждан сократилось в 4,5 раза;

- в многофункциональных центрах предоставления услуг - время ожидания в очереди сократилось в 19 раз, время обслуживания заявителя - в 2,5 раза, время обработки документов - в 13 раз;

- в органах власти - время принятия распорядительных документов сократилось в 3 раза, время от входа задания до приема специалистами - в 5 раз, время лицензирования продукции - в 6 раз, время получения разрешения на земляные работы - в 4,5 раза.

6.2. Актуальность реализации проекта бережливого управления на территории Воронежской области.

Современные технологии, новые методы и инструменты создают материальную основу для эффективного управления во всех структурах государственной власти. Изменения в этике и культуре управления отражают переход к новым ценностям в государственной политике. Социальное партнерство позволяет использовать в полном объеме весь потенциал общества для повышения качества услуг для населения.

В последнее время наблюдается все более растущая потребность в качественных государственных услугах и необходимость повышения производительности труда в деятельности ИОГВ и учреждений.

Одним из наиболее эффективных шагов к повышению темпов роста отраслей экономики является повышение производительности труда. Это относится и к различным направлениям работы ИОГВ и учреждений.

С ростом благосостояния и развитием информационных систем, доступностью Интернета для населения растут требования граждан к качеству услуг, предоставляемых ИОГВ, учреждениями и организациями, в том числе в сферах образования, здравоохранения, социальной защиты, жилищно-коммунального хозяйства и т.д.

В этой связи реализация проекта бережливого управления на территории Воронежской области является актуальной.

С целью успешной реализации в регионе бережливого управления необходимо проведение мероприятий, связанных с разъяснительной, организационной, методической работой и обучением для повышения уровня знаний, умений и навыков бережливого управления, внедрения культуры бережливого управления среди сотрудников ИОГВ и учреждений.

Благодаря устойчивому экономическому положению и динамичному развитию области в целом сложилась благоприятная социально-экономическая ситуация и имеются необходимые ресурсы для внедрения принципов бережливого управления.

## 7. Роль руководителей исполнительных органов государственной власти и подведомственных им учреждений. Внедрение культуры бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти и подведомственных им учреждений

### 7.1. Роль руководителей ИОГВ и учреждений.

Внедрение концепции бережливого управления требует поддержки руководителей всех уровней власти, а не только тех, которые руководят процессами.

Совершенствование возможно только через выявление ограничений (проблем) системы и их устранение. При отсутствии проблем нет совершенствования, а отсутствие совершенствования ведет к стагнации.

Задача руководителя – создать условия, которые способствуют вовлеченности сотрудников в процесс улучшения своей работы. Активное вовлечение руководителей ИОГВ и учреждений является существенным для выработки идей по улучшению процессов и создания ощутимой поддержки новых улучшенных процессов, для предотвращения возврата к старой практике работы.

Для этого руководителю необходимо:

- стать заказчиком улучшений, а именно: четко формулировать сообщение о потребности в изменениях и регулярно транслировать данное сообщение своим подчиненным, выделять ключевые области (направления) работы, требующие улучшений;
- утвердить простой и понятный механизм подачи и рассмотрения предложений сотрудников по улучшению своей работы;
- поощрять выявление проблем, руководствуясь подходом «в чем причина?», а не «кто виноват?»;
- стать инициатором создания команды бережливого управления в ИОГВ, учреждении;
- стать лидером команды бережливого управления в ИОГВ, учреждении;

- рассказать сотрудникам о том, что такое Лин-технология, как эта концепция отличается от других методов улучшения процессов;
- создать у сотрудников желание участвовать в мероприятиях по реализации бережливого управления посредством отражения выгод от использования бережливых технологий для граждан, сотрудников ИОГВ и учреждений, ИОГВ и учреждения в целом;
- обеспечить повышение информативности сотрудников об участии в мероприятиях по реализации бережливого управления в деятельности ИОГВ и учреждений, а именно: что происходит в рамках мероприятия, как можно применить методы бережливого управления для совершенствования деловых процессов, которые выполняет сотрудник;
- подкреплять изменения и постоянно совершенствовать их, уделять внимание интеграции концепции в повседневную работу ИОГВ, учреждений, закреплять изменения и не допускать возврата к старой практике работы, последовательно использовать концепцию бережливого управления в работе руководителей всех уровней, признавать успех и поощрять достигнутые результаты;
- масштабировать процессное управление и технологии изменений, используя лучший опыт внедрения бережливого управления в деятельность ИОГВ и учреждений;
- разработать прозрачную систему оценки участия сотрудников ИОГВ и учреждений в реализации бережливого управления.

Руководители ИОГВ и учреждений при внедрении системы должны обеспечить:

- системность и целенаправленность деятельности в планировании работы по внедрению технологий и повышению качества процессов в сфере деятельности ИОГВ или учреждения;
- целенаправленность деятельности руководящего состава по устранению потерь, формированию системы бережливого управления и организационной культуры;

- активность, инициативность и продуктивность управленческой деятельности руководящего состава;
- оперативность и четкость работы кадрового состава по организации внедрения технологий бережливого управления.

7.2. Внедрение культуры бережливого управления в деятельность ИОГВ и учреждений.

Основное, что обеспечивает последовательное воплощение принципов бережливого управления в деятельности ИОГВ и учреждений, – это формирование организационной культуры и полное вовлечение сотрудников в повышение эффективности своей деятельности.

Поставленные цели, выработанные стратегии, принятые решения, утвержденные планы будут реализовываться при наличии надлежащей системы оценки деятельности сотрудников, ответственных за их реализацию.

Разработанная прозрачная система оценки сообщает сотрудникам об ожиданиях руководителей (контролируемое ожидание руководителя определяет поведение подчиненных), стимулирует их сосредоточиться на ключевых направлениях деятельности, создает возможность для контроля по определенным параметрам со стороны вышестоящих должностных лиц и для самоконтроля, своевременной самостоятельной корректировки процесса получения результатов.

## 8. Социально-экономические последствия и эффекты реализации бережливого управления на территории Воронежской области

Современному государственному управлению Российской Федерации важно использовать преимущества именно бережливых технологий, которые в отличие от других концепций опираются в своей реализации на внутренние ресурсы, не требуют больших капиталовложений и позволяют максимально раскрыть потенциал персонала и учесть все пожелания граждан.

Бережливое управление развивает внутренние способности сотрудников ИОГВ и учреждений, позволяет выполнять больше работы, не привлекая дополнительные трудовые ресурсы, снижает стоимость предоставления государственных услуг, исполняемых функций и полномочий, повышает удовлетворенность конечного потребителя, существенно сокращает время, затрачиваемое на предоставление услуги, исполнение функции, полномочия, обеспечивает средствами для фундаментального переосмысления того, какая работа осуществляется, и того, как это выполняется.

Использование бережливых технологий требует привлечения меньших средств для внедрения и дальнейшего использования, чем альтернативные подходы, не зависит от дорогостоящих ИТ-решений, дает высокие показатели.

На начальном этапе реализации бережливого управления правительством Воронежской области было уделено внимание вопросам организации обучения совместного с ПАО «Сбербанк» сотрудников ИОГВ. Общее число обученных технологиям бережливого управления на конец 2019 года – начало 2020 года составило 72 человека.

В 2019 году стартовали пилотные проекты в 3 департаментах Воронежской области: департаменте социальной защиты Воронежской области, департаменте предпринимательства и торговли Воронежской области, департаменте природных ресурсов и экологии Воронежской области, которые были сфокусированы на применении базовых инструментов бережливых технологий, таких как работа с процессами по DMAIC, картирование процесса, внедрение системы сбора предложений.

По итогам внедрения в 7 управленческих структурах Воронежской области было реализовано 14 бережливых проектов: департамент социальной защиты Воронежской области реализовал проекты «Единое заявление», «Три недели», «Субсидия ЖКХ в один заход»; департамент природных ресурсов и экологии Воронежской области реализовал проекты «Чистый город»,

«Свалкам – нет!», «Совершенствование услуг природопользования»; департамент предпринимательства и торговли Воронежской области реализовал проекты «Доступные микрокредиты», «Бизнес для всех»; департамент здравоохранения Воронежской области реализовал проект «Бережливая поликлиника», департамент аграрной политики Воронежской области реализовал проекты «Коробочные решения для сельскохозяйственного бизнеса», «Блиц-субсидия для ЛПХ»; государственная жилищная инспекция Воронежской области реализовала проект «Бережливая инспекция»; автономное учреждение Воронежской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» реализовало проект «Бережливый МФЦ».

Участники бережливых проектов, реализованных в пилотных регионах, отмечают, что такой подход характеризуется:

- сменой фокуса внимания и ориентацией деятельности сотрудников органов власти на клиента, которая оптимизирует ценность для общества, с вовлечением сотрудников в деятельность по постоянному улучшению и решению проблем;

- использованием модели быстрых постоянных улучшений, которая делает акцент на внедрении бережливых технологий при стратегическом планировании;

- нацеленностью на уменьшение сложности процессов и вариаций в выходах процесса;

- использованием метрик производительности и визуального контроля для обеспечения быстрой обратной связи и улучшения процесса принятия решений в режиме реального времени для решения проблем.

Ожидаемые эффекты от реализации бережливого управления в ИОГВ и учреждениях очевидны для всех участников процесса, как для граждан (физических и юридических лиц), так и для сотрудников ИОГВ и учреждений:

- повышение качества жизни и удовлетворенности граждан;

- экономия всех ресурсов (времени, трудозатрат, финансов);
- признание и уважение общечеловеческих ценностей, внимание к людям;
- безопасность, комфорт и удобство взаимодействия с органами власти;
- оптимизация и цифровизация документооборота;
- рациональное (эргономичное) использование времени и пространства;
- оптимизация процедур и сокращение сроков предоставления услуг, исполнения функций и полномочий;
- повышение качества документов (без ошибок с первого раза);
- устранение потерь времени и труда, материалов, операций, не создающих ценности для гражданина (бизнеса);
- повышение эффективности работы органов государственной власти, предвидение, предупреждение проблем граждан;
- готовность власти к новым технологиям, диалог и сотрудничество с жителями региона;
- повышение имиджа органов власти и доверия населения к власти.

Бережливое управление создает прочную основу для единства всей системы государственного управления и власти, для ориентации на социальную эффективность государства и гуманизацию общества, партнерство с институтами гражданского общества и бизнесом, открытость и прозрачность государственной власти, активное использование инноваций и современных технологий.