

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТАРИФОВ В ПРАКТИКАХ  
БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ:  
КЕЙС ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ**

**ВОЛКОВА Алина Евгеньевна**, кандидат политических наук, доцент кафедры связи с общественностью, Воронежский государственный технический университет, адрес: 394006, Россия, г. Воронеж, ул. 20-летия Октября, д. 84, e-mail: [alina-volkova@ro.ru](mailto:alina-volkova@ro.ru)

**ШЕЛЯКИНА Людмила Геннадьевна**, первый заместитель руководителя Министерства тарифного регулирования Воронежской области, адрес: 394036, Россия, ул. 25 Октября, д. 45, e-mail: [lshelyakina@govvrn.ru](mailto:lshelyakina@govvrn.ru)

**Аннотация.** В настоящее время органы государственной власти в российских регионах стремятся модернизировать свою работу, повысить ее эффективность, сделать максимально прозрачной как для бизнеса, так и для населения. В данном случае всё больше регионов внедряет в свои управленческие практики технологии бережливого управления. Цель исследования состоит в изучении внедрения практик бережливого управления в деятельность Министерства тарифного регулирования Воронежской области. Методология исследования строится на анализе опыта внедрения практик бережливого управления в деятельность департамента государственного регулирования тарифов в рамках модернизации системы утверждения инвестиционных программ ресурсоснабжающих организаций региона. Также было проведено анкетирование представителей РСО на предмет выявления наиболее значимых проблем в процессе подготовки и утверждения инвестиционных программ. В результате авторами делаются выводы о том, как следует внедрять бережливые проекты в деятельность органов власти, тиражировать их от субъекта к субъекту, а также увеличивать потенциал применения бережливых технологий в работе органов государственной власти российских регионов. Во-первых, технологии бережливого управления в Воронежской области только начинают внедряться, поэтому далеко не все сотрудники вовлечены в процесс реализации проектов. Во-вторых, реализация бережливых проектов позволяет существенно сократить трудозатраты сотрудников при выполнении текущих рабочих задач. В-третьих, успешные практики бережливого управления нуждаются в существенной информационной поддержке на региональном уровне, для того чтобы внедрять их не только в рамках одного департамента, но и на территории всей страны.

**Ключевые слова:** бережливое управление, бережливый проект, тарифное регулирование, инвестиционные программы.

**Цит.:** Волкова А.Е., Шелякина Л.Г. Социальное измерение и социальное конструирование в современных прикладных исследованиях // Среднерусский вестник общественных наук. – 2023. – Том 18. – № 5. – С. 63–79.

**STATE REGULATION OF TARIFFS IN LEAN MANAGEMENT PRACTICES  
AT THE REGIONAL LEVEL: CASE OF THE VORONEZH REGION**

**VOLKOVA A. E.**, Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Public Relations, Voronezh State Technical University (Russian Federation, Voronezh), e-mail: [alina-volkova@ro.ru](mailto:alina-volkova@ro.ru)

**SHELYAKINA L. G.**, First Deputy Head of the Ministry of Tariff Regulation of the Voronezh Region (Russian Federation, Voronezh), e-mail: [lshelyakina@govrn.ru](mailto:lshelyakina@govrn.ru)

**Abstract.** Currently, government authorities in Russian regions are striving to modernize their work, increase its efficiency, and make it as transparent as possible for both business and the population. In this case, more and more regions are introducing lean management technologies into their management practices. The purpose of the study is to study the implementation of lean management practices in the activities of the Ministry of Tariff Regulation of the Voronezh Region. The research methodology is based on the analysis of the experience of introducing lean management practices into the activities of the department of state tariffs regulation as the modernization part of the system for approving investment programs of resource supply organizations in the region. A survey of representatives of the RNO was also conducted to identify the most significant problems in the process of preparing and approving investment programs. As a result, the authors draw conclusions about how lean projects should be introduced into the activities of government authorities, replicate them from entity to entity, and increase the potential for the use of lean technologies in the work of government authorities in Russian regions as well. Firstly, lean management technologies begin to be implemented in the Voronezh region, so not all employees are involved in the process of project implementation. Secondly, the implementation of lean projects can significantly reduce employee labour costs when performing current working tasks. Thirdly, successful lean management practices require significant information support at the regional level in order to implement them not only within one department, but throughout the country.

**Keywords:** lean management, lean project, tariff regulation, investment programs.

**For citations:** Volkova, A. E., Shelyakina, L. G. (2023) State regulation of tariffs in lean management practices at the regional level: case of the Voronezh region// Central Russian Journal of Social Sciences. –Volume 18, Issue 5. – P. 63–79

## **ВВЕДЕНИЕ**

На федеральном уровне в последнее время уделяется пристальное внимание внедрению новых управленческих практик, которые помогли бы трансформировать работу органов власти на всех уровнях. Это необходимо, во-первых, для увеличения скорости работы органов власти, на которую в определенное время поступало достаточно большое количество жалоб. Во-вторых, внедрение практик бережливого управления делает работу органов власти максимально прозрачной и для населения, и для представителей СМИ.

Таким образом, происходит реализация принципов клиентоцентричности в рамках взаимоотношений между различными акторами. В этой связи нам представляется необходимым разобраться в теоретической составляющей концепции бережливого управления.

Подходы бережливого управления берут свое начало в рамках управленческой парадигмы японской компании «Тойота», именно там началось наполнение их теорией, идеологией и подходами к реализации и внедрению [5]. Как отмечают исследователи управленческих практик в Японии, подход внутри структуры основан на двух важных факторах: системном повышении качества готового продукта, а также на сокращении разного рода расходов (временных, финансовых, трудовых и т. д.) [2].

С течением времени стало понятно, что практики бережливого управления, лин-технологий могли бы быть эффективны не только для модернизации и переформатирования бизнес-процессов, но и в рамках государственного управления. При этом надо понимать, что практики бережливого управления, применяемые в бизнесе, имели бы свою специфику, отличающую их от технологий, внедряемых в государственное управление. Впервые термин «лин-технологии» в научный и практический оборот был внедрен в середине 1980-х годов. Как отмечает экономист А. Царенко, данная концепция в основе имела именно практики компании «Тойота», используемые для развития производства.

### ***Концепция бережливого управления***

Впервые о внедрении бережливого управления для нужд органов власти стало известно в начале 2000-х годов в англосаксонских странах (США, Канада, Великобритания) [11]. Тогда внедрение бережливых технологий доказало свою высокую эффективность за счет сокращения временных издержек, а также проведенные впоследствии исследования свидетельствовали о том, что выросла производительность труда, а удовлетворенность граждан от получения услуг в ор-

ганах государственной власти возросла в несколько раз [9]. Как итог, удалось сократить объем бюджетных средств, выделяемых на каждодневную работу государственных учреждений [8]. Таким образом, внедрение бережливых технологий позволяет решать и серьезные социальные задачи – перераспределение бюджета на другие цели и строки расходов, что в текущем моменте играет особенно важную роль в рамках работы российских органов власти и управления. Кроме того, российские исследователи А. Голубцов [3] и С. Кирюшин в своих исследованиях подробно рассмотрели применение лин-технологий в российских управленческих практиках. Они отмечают, что в настоящее время только начинается формирование мышления государственных служащих на основе лин-технологий, поэтому должно пройти определенное количество времени, прежде чем указанные практики станут неотъемлемой частью российской управленческой традиции. Вместе с тем уже достаточно много лет практики бережливого управления применяются на таких предприятиях, как «РУСАЛ», «КамАЗ», ПАО «Сбербанк».

#### ***Бережливые технологии и государственное управление***

В рамках внедрения практик бережливого управления в российскую управленческую практику встал вопрос о том, какие задачи должны решать эти технологии в органах государственной власти. Во-первых, это перенесение фокуса внимания на клиента – заказчика и получателя государственных услуг. Во-вторых, увеличить ценность услуги для гражданина, который обращается в органы власти за получением той или иной государственной услуги. В-третьих, найти и осознать имеющиеся потери на пути от заказа государственной услуги до ее получения. Под потерями мы подразумеваем временные, технологические и материальные потери, которые могут возникнуть при получении и оказании государственных услуг. В-четвертых, увеличение вовлеченности государственных служащих во все процессы бережливого управления – от оформления идеи до ее реализации на практике и мониторинга результатов внедрения. В-пятых, формирование проектных команд внутри органов власти, а также выявление лидеров и управленцев с новым образом мышления.

Важно понимать, какой спектр задач в настоящее время решается благодаря бережливым технологиям. Экспертам по лин-технологиям необходимо определить те черты исполняемых процессов, которые характерны только для государственного управления. Когда человек или представитель коммерческой организации обращается в органы

государственной власти, ключевую роль для актора играет получение информации в том или ином виде. Под информацией в данном контексте понимаются те факты, цифры или результаты, которые в дальнейшем будут использоваться акторами в дальнейшей деятельности.

Задачи, исполняемые представителями органов государственной власти, отличаются высокой вариативностью. Например, время, затрачиваемое на установление тарифа, отличается от времени, которое потребуется, например, для строительства нового участка дороги. Разным органам власти требуется кардинально разное время для решения тех задач, которые ставят перед чиновниками заявители.

Как отмечает А. Царенко, процессы, протекающие в органах власти, отличает кросс-функциональность [7]. Это означает, что в процессе оказания схожих на первый взгляд услуг могут быть задействованы различные отделы и разные сотрудники. В рамках тарифного регулирования мы можем говорить о том, что установление тарифа для теплоснабжающих организаций Воронежской области и установление тарифа для организаций, работающих в сфере обращения с ТКО, проходит через разные отделы. Для предоставления данных услуг требуются специфически оговоренные комплекты документов и, конечно, с организациями работают разные специалисты.

Еще одна специфическая черта оказания государственных услуг – значительное число этапов прохождения информации от заявления до получения конечного результата. На данном этапе специалисты по лин-технологиям могут фиксировать определенные потери – временные и ресурсные.

Важно отметить, что в органах власти отсутствует какая-либо дополнительная мотивация за перевыполнение определенной задачи или ее выполнение в сжатые сроки. У органов власти существует четко оговоренный регламент, который предписывает, в какой срок какая услуга должна быть оказана. Кроме того, как отмечает исследователь Дж. Малейефф, у сотрудников отсутствует личная заинтересованность в том, чтобы жертвовать личным комфортом на благо организации [10].

Проанализировав все указанные условия, российский исследователь С. Рыбаков [6], опираясь на работы Дж. Малейеффа, приходит к выводу, что, если руководители относятся невнимательно к выявленным выше проблемным вопросам, в среднесрочной перспективе это может привести к повышению уровня возникновения ошибок. Основная проблема – исполнение количества документов вместо по-

вышения качества работы. Увеличение скорости работы при всем позитивном потенциале данного явления может привести к увеличению неточностей в документах или неполноте предоставления информации. Кроме того, надо учитывать тот факт, что в команды по внедрению лин-технологий должны быть вовлечены представители всех отделов внутри органа власти, для того чтобы возникающие изменения касались сразу всех отделов, не создавая новые сложности и противоречия в организационных структурах.

На каждом из этапов государственного управления могут возникать определенные потери. Российский исследователь М. Кутузова выделила [4] семь основных видов потерь, которые характерны для производственной сферы, но могут быть переложены и на работу органов государственной власти:

- в процессе делопроизводства;
- время из-за ожидания;
- возможная ненужная транспортировка, в том числе и документации;
- возникновение лишних этапов в процессе обработки информации и работы с документами заявителей;
- наличие «лишних» запасов;
- возникновение в процессе обработки ненужных перемещений;
- возможные дефекты, возникающие в процессе деятельности.

Как в бизнесе, так и в рамках государственного управления могут возникать потери от перепроизводства. В первую очередь это повторная работа с документами, которая возникает из проверки, а потом и проверки документации. Это ведет к увеличению как временных затрат, так и материальных, которые выражаются в использовании дополнительных канцелярских товаров и прочих экономических издержках. Кроме того, к потерям могут относиться и дополнительные, ненужные перемещения сотрудников и оборудования. Например, постоянные передвижения с этажа на этаж, поиск необходимых предметов, которые находятся далеко от исполнителя, создание черновиков и бесконечная их корректировка.

В этой связи каждый представитель органов власти должен решать, каким образом он будет снижать как сами потери, так и возможности их возникновения в течение рабочего дня. Исследователи З. Раднор и С. Осборн [12] отмечают, что управленцы могут ориентироваться на определенный спектр управленческих концепций и подходов, таких как картирование (как отдельного процесса, так и всей цепочки процессов), кайдзен, визуальный менеджмент, а также тех-

нология 5С. Данные технологии позволяют модернизировать работу как коммерческой структуры, так и органов государственной власти. Кайдзен, к примеру, позволяет найти свой путь по улучшению того или иного процесса, а также показывает, как изменения, предпринимаемые в рамках одного маленького этапа, влияют целиком на всю работу. Главная идея кайдзена заключается в постоянном и непрерывном улучшении и инновации. Каждый сотрудник компании или органа власти должен принимать непосредственное участие в поиске и предложении решений и методов работы. В идеологии кайдзена важную роль играет постулат стремления достичь максимального результата с наименьшими затратами (временными, финансовыми, ресурсными). Важную роль кайдзен играет и при выстраивании внутренних коммуникаций в компании или в органах власти. Все сотрудники начинают работать вместе для достижения общих целей.

Картирование также играет важную роль в процессе бережливого управления. Под картированием понимается процесс превращения одних данных и объектов в другие. Картирование позволяет определить болевые точки того или иного проекта, найти методы решения, смоделировать идеальную ситуацию, а также найти выход из «тупиковых», на первый взгляд, ситуаций. По большому счету картирование помогает смоделировать разные типы ситуаций – от текущего до целевого состояния.

Все эти технологии могут использоваться для решения следующих задач. Во-первых, они позволяют оценить, насколько качественно и успешно на организационном уровне осуществляется предоставление определенных государственных услуг. Во-вторых, улучшить или поддержать на определенном уровне те или иные процессы, которые являются неотъемлемой частью государственной службы. В-третьих, через картирование можно отследить, на каком участке чаще всего возникают определенные проблемы и каким образом они могут быть решены в краткосрочной и среднесрочной перспективах. Таким образом, происходит как мониторинг текущего состояния среды, так и прогнозирование его на определенный период времени.

Как отмечает российский исследователь бережливого управления А. Царенко, в настоящее время всё большую популярность приобретает так называемая диаграмма «спагетти», которая позволяет отследить пути перемещения сотрудников и документов из точки А в точку Б с наименьшими временными и ресурсными потерями [7]. Как отмечает М. Балукова, построение диаграммы «спагетти» «показывает потоки информации, показывает взаимосвязи между потоками,

помогает идентифицировать деятельность, которая является источником потерь, рассматривая ее с точки зрения планирования офиса; показывает реальную картину происходящего, а не как ее представляют люди; выявляет отклонения в обработке/хранении информации; позволяет сотрудникам увидеть процесс в целом» [1].

Таким образом, в настоящее время для государственного управления создан целый комплекс мероприятий и технологий, которые могли бы быть внедрены для трансформации работы государственных служащих, что в конечном итоге должно повысить качество исполнения рабочих задач, а также увеличить лояльность населения.

### *Технологии бережливого управления в государственном регулировании тарифов на региональном уровне*

Министерство тарифного регулирования – один из ИОГВ Воронежской области. Его сотрудники занимаются не только установлением тарифов для ресурсоснабжающих организаций, работающих в жилищно-коммунальной сфере региона, но и следят за соблюдением уровня платы граждан, утверждают или отправляют на доработку инвестиционные и ремонтные программы предприятий, устанавливают предельно допустимые наценки на жизненно важные и необходимые лекарственные препараты и многое другое. Учитывая широкий спектр задач, которые исполняют сотрудники департамента, на каждом из этапов работы сотрудников могут быть использованы технологии бережливого управления.

Начнем с того, что сотрудники департамента оказывают широкий спектр государственных услуг. К ним можно отнести установление платы за технологическое присоединение к сетям различного типа (электрическим, теплоснабжающим, системам водоснабжения и водоотведения, к газораспределительным сетям). Все эти услуги обозначены на сайте Министерства тарифного регулирования Воронежской области, а также в социальных сетях.

Естественно, на каждом из этапов работы экспертов могут возникнуть многочисленные потери: внесение изменений в документацию, отправление документов ресурсоснабжающих организаций на доработку, подготовка приказов и решений правлений департамента в рамках проведения тарифных кампаний, анализ и корректировка инвестиционных, ремонтных и производственных программ предприятий. На осуществление всех этих процессов необходимо время, а многие процессы до недавнего времени оставались без изучения и мо-

дернизации. Стоит также отметить, что до 2020 года все документы в рамках тарифной кампании поступали в департамент в печатном виде. Поэтому технологии бережливого управления поэтапно начали внедряться в работу департамента с 2020 года, тогда же была создана бережливая команда, участниками которой стали представители каждого из отделов департамента и подведомственной организации (ГБУ «Центр экспертизы тарифов»).

Огромный массив бумаг требовал не только времени сотрудников, но и места для размещения всех материалов. В связи с пандемией коронавируса в 2021 году руководством департамента был принят важный шаг в цифровизации тарифного регулирования – создание ГИС «Регулирование тарифов». Данная информационная система позволила оказывать описанные выше государственные услуги в электронном виде, а также представлять документы для тарифной кампании не на бумажных носителях, а в электронном виде. Эксперты департамента в режиме реального времени могут видеть, какие документы уже передали ресурсоснабжающие организации, проводить защищенные видеоконференции и обучающие вебинары для ресурсоснабжающих организаций региона и т. д.

Исходные данные	Тип тарифной даты	Оптовый/розничный	Метод регулирования	Год регулирования	Состояние	Результ	Заполнение	Состояние	Действие
1012	13	19	10	2022 год	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022
1198	13	19	10	2022 год	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022
1145	13	19	10	2022 год	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022
199	13	19	10	2022 год	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022
180	13	19	10	2022 год	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022	19.01.2022

Рисунок 1 – Внутренняя структура ГИС «Регулирование тарифов»  
Figure 1 – Internal structure of the GIS “Tariff Regulation”

На рисунке 1 представлена внутренняя структура ГИС «Регулирование тарифов». Эксперты министерства имеют возможность производить расчеты, редактировать их в случае необходимости в программе. Кроме того, в ГИС созданы личные кабинеты для всех сфер регулирования, автоматически подгружается информация про ресурсоснабжающие организации.

Вместе с тем внедрение бережливого управления понадобилось даже в связи с работой ГИС. Например, в течение февраля – апреля 2022 года был реализован бережливый проект «Оптимизация процесса открытия тарифных дел». Тарифное дело – это совокупность документов от организаций, необходимых органу исполнительной власти (в данном случае Министерству тарифного регулирования Воронежской области) для установления экономически обоснованных тарифов. В рамках тарифной кампании эксперты открывают тарифные дела и анализируют поступающие от организаций документы, для того чтобы установить тарифы, которые позволяли бы соблюсти баланс интересов населения, бизнеса и региональной власти.

В ходе мероприятий тарифной кампании эксперты министерства задумались над тем, как можно было бы оптимизировать процесс открытия тарифных дел. Основная проблема, с которой сталкивались эксперты, – существенные временные затраты сотрудников министерства при подготовке, согласовании и подписании чек-листов по входному контролю, приказов об открытии тарифных дел, приказов о выборе метода регулирования тарифов. Эта проблема основывалась на том, что два секретаря фактически дублировали работу друг друга: первый секретарь вносил документы в ГИС «Регулирование тарифов» и во внутреннюю систему документооборота (АС ДОУ), второй секретарь после этого ставил номер на документах. В рамках данного проекта эксперты поставили цель цифровизации процесса подготовки чек-листов по входному контролю, приказов об открытии тарифных дел, приказов о выборе метода регулирования тарифов. Кроме того, сотрудники бережливой команды разработали задачи, которые должны помочь решить бережливый проект. Во-первых, оптимизация процесса открытия тарифных дел. Во-вторых, анализ возможностей ПО, на которое ляжет нагрузка после цифровизации процесса открытия тарифных дел. В-третьих, подготовка технического задания для программистов по совершенствованию процесса цифровизации тарифного регулирования. В-четвертых, внедрение нового ПО в работу экспертов министерства. В-пятых, апробация внедренных изменений. Как оказалось, активное внедрение технологий цифровизации позволило увеличить производительность труда сотрудников за счет снижения временных затрат, удалось улучшить юзабилити самой ГИС, а также повысить скорость всех рабочих процессов внутри министерства. Кроме того, была снята проблема дублирования работы секретарей, так как теперь был привлечен только один специалист, который ставит номер на документе. Вместе с тем остались еще опреде-

ленные задачи, которые должны были решиться через другие бережливые проекты.

Кроме того, был реализован бережливый проект «Оптимизация процесса документооборота в ДГРТ ВО и ГБУ ЦЭТ». Цель проекта – оптимизация процесса документооборота. Экспертами министерства был выявлен ряд проблем, которые снижали эффективность работы в ГИС «Регулирование тарифов». Во-первых, увеличение потребности в бумаге для поддержания бумажного документооборота. Во-вторых, увеличение финансовых затрат на приобретение бумаги. В-третьих, низкая скорость документооборота в бумажном формате. В-четвертых, в связи с увеличением сроков хранения архивных документов возникает проблема с местом для их хранения.

Участники бережливой команды поставили перед собой следующие задачи: сокращение документооборота на бумажных носителях на 30 %; обеспечение технической поддержкой для стабильной работы серверов; обеспечение сотрудников ЭЦП; информирование внешних клиентов о переходе на электронный документооборот. Были выделены следующие выгоды от реализации проекта: снижение финансовых затрат; забота об экологии; снижение временных затрат в процессе организации документооборота, отсутствие поиска новых помещений для обеспечения хранения архивных документов. Реализация проекта началась в апреле, а завершилась в июне 2022 года. В результате экспертам министерства удалось не только отказаться от бумажного документооборота, значительно сократив его, но и по-новому взглянуть на работу ГИС «Регулирование тарифов», чтобы в дальнейшем внедрить бережливые технологии и в нее.

В 2023 году бережливой командой министерства было принято решение разрабатывать проект «Оптимизация процесса согласования проекта корректировки инвестиционных программ». Под инвестиционной программой понимается комплекс намеченных к реализации инвестиционных проектов в период, на который разрабатывается инвестиционная программа. Основные проблемы, с которыми сталкивались эксперты при анализе инвестиционных программ, были следующими:

1. Длительность согласования.
2. Низкое качество представленных инвестиционных программ.
3. Отсутствие инвестиционной привлекательности и вероятности учета в тарифе инвестиционной составляющей.
4. Высокая трудоемкость подготовки заключения при согласовании инвестиционных программ РСО.

Чтобы понять текущее состояние, эксперты провели анкетирование, в ходе которого респондентам было задано пять вопросов. Вопросы анкеты и результаты представлены в таблице ниже. Согласно методике анкетирования участие в опросе принимают 10 человек (10 представителей разных ресурсоснабжающих организаций Воронежской области).

*Таблица 1 – Результаты анкетирования удовлетворённости оптимизацией управленческих процессов внедрения системы ГИС «Регулирование тарифов»*

Table 1 – Results of a survey of satisfaction with the optimization of management processes for implementing the GIS system “Tariff Regulation”

<b>Укажите, сколько людей ответили</b>				
<b>Перечень вопросов</b>	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
1. Удовлетворены ли Вы в целом работой процесса согласования инвестиционных программ?	0	1	1	5
2. Является ли процесс согласования инвестиционных программ для Вас простым и понятным?	0	0	1	6
3. Является ли длительность процесса согласования инвестиционных программ для Вас оптимальной?	0	2	4	1
4. Удовлетворены ли Вы нормативной документацией по процессу согласования инвестиционных программ (инструкции, стандарты, регламенты и т. д.)?	0	0	1	6
5. Удовлетворены ли Вы качеством поддержки и сервиса при согласовании инвестиционных программ (консультациями)?	0	1	4	2

Как оказалось, большинство опрошенных не устраивает время, которое приходится тратить на согласование инвестиционных программ. При этом по остальным показателям респонденты высказали весьма позитивные или нейтральные отзывы о работе экспертов министерства. Далее экспертами было проведено картирование текущих проблемных ситуаций.



мально прозрачным для всех участников процесса.

Еще один важный итог реализации данного бережливого проекта – повышение инвестиционной привлекательности региона. Компании, которые приходят в Воронежскую область, в ряде случаев не хотят становиться резидентами инвестиционных и промышленных парков, потому что им приходится готовить множество документов, которые тоже дублируют друг друга. Реализация бережливого проекта позволила также исключить данный процесс. Кроме того, за год увеличилось количество инвестиционных программ, заявленных на реализацию в Воронежской области: если в 2022 году в регионе было только две инвестиционные программы, то в 2024 году будут реализовываться шесть инвестиционных программ.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, бережливые технологии в рамках государственного управления начинают играть всё более важную роль. Специалисты по бережливому управлению выявляют наиболее узкие места, требующие вмешательства и внедрения изменений.

Вместе с тем после реализации нескольких бережливых проектов у экспертов министерства сложилось понимание того, что лин-технологии могут быть использованы и для модернизации иных процессов, реализующихся в министерстве. Отмечая эффективность проделанной работы, эксперты признают, что современные технологии менеджмента должны не только стать частью работы государственных органов, но и тиражироваться на территории страны.

Оптимизировать процессы согласования и другие управленческие этапы реализации инвестиционных программ позволяют бережливые технологии, рационализируя процессы государственного управления.

### ***Библиография / Reference:***

1. Балукова М.В. Использование Lean-подхода в офисе // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 2. – URL: <http://ria-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=7570> (25.09.2023).

2. Вумен Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Паблицер, 2014. – 274 с.

3. Голубцов А.Н., Кирюшин С.А. Совершенствование государственных услуг на основе инструментария лин-менеджмента // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей. Электронное издание. Выпуск 2. – Нижний Новгород,

2015. – С. 95–112. – URL: <http://www.iee.unn.ru/wpcontent/uploads/sites/9/2014/08/Sbornik-ot-25.12.2015.pdf#page=95> (дата обращения: 23.11.2018).

4. Кутузова М.В. Использование системы бережливого производства лин с целью повышения эффективности предприятия // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2012. – № 1-1. – С. 81–84.

5. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 127 с.

6. Рыбаков С.С. Адаптация концепции бережливого производства для применения в органах государственного управления // Материалы Международного молодежного научного форума «Ломоносов-2012» / отв. ред. А.И. Андреев, А.В. Андриянов, Е.А. Антипов, М.В. Чистякова. – М.: МАКС Пресс, 2012. – URL: [http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov\\_2012/1742/32468\\_5a1b.pdf](http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2012/1742/32468_5a1b.pdf) (21.09.2023).

7. Царенко А.С. «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014. – № 45. – С. 74–109.

8. Antony J., Kumar M. Lean and Six Sigma methodologies in NHS Scotland: an empirical study and directions for future research // Quality Innovation Prosperity. 2012. Vol. 16 – Is. 2. – P. 19–34. – URL: <http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/55/45> (дата обращения: 20.09.2023).

9. Lean in Government Starter Kit. Version 4.0. How to Plan and Implement Successful Lean Initiatives at Environmental Agencies // United States Environmental Protection Agency [Электронный ресурс]. URL: <https://www.epa.gov/sites/production/files/2017-11/documents/lean-starter-kit-version-4.pdf> (дата обращения: 20.09.2023).

10. Maleyeff J. Improving Service Delivery in Government with Lean and Six Sigma / IBM Center for The Business of Government, 2007. P. 16–17. – URL: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/MaleyeffReport.pdf> (21.09.2023)

11. McDaniel M. Viewpoint: Lean Six Sigma works for local government // American City and County [Электронный ресурс]. – URL: <http://americancityandcounty.com/blog/lean-six-sigma-works-local-government> (дата обращения: 20.09.2023); United States Environmental Protection Agency (EPA). [Электронный ресурс]. – URL:

<https://www.epa.gov> (дата обращения: 20.09.2023); Michigan Government [Электронный ресурс]. URL: <http://www.michigan.gov> (дата обращения: 20.09.2023).

12. Radnor Z., Osborne S.P. Lean: A Failed Theory for Public Services? // Public Management Review. – 2013. – Vol. 15. – № 2. – P. 298.

1. Balukova, M.V. (2006) Ispol'zovanie Lean-podhoda v ofise // Metody menedzhmenta kachestva [Using the Lean approach in the office // Methods of quality management].– №2. – URL: <http://riastk.ru/mmqa/detail.php?ID=7570> (25.09.2023) (In Russ)

2. Vumen, Dzh., Dzhons, D. (2014) Berezhlivoe proizvodstvo: Kak izbavit'sya ot poter' i dobit'sya procvetaniya vashej kompanii. [Lean manufacturing: How to get rid of losses and achieve prosperity of your company]. – M.: Al'pina Publisher. – 274 p. (In Russ)

3. Golubcov, A.N. Kiryushin, S.A. (2015) Sovershenstvovanie gosudarstvennyh uslug na osnove instrumentariya lin-menedzhmenta [Improvement of public services on the basis of line management tools] // Aktual'nye problemy upravleniya: Sbornik nauchnyh statej. Elektronnoe izdanie. Vypusk 2. Nizhnij Novgorod. – P. 95–112. – URL: <http://www.iee.unn.ru/wpcontent/uploads/sites/9/2014/08/Sbornik-ot-25.12.2015.pdf#page=95> (data obrashcheniya: 23.11.2018) (In Russ)

4. Kutuzova, M.V. (2012) Ispol'zovanie sistemy berezhlivogo proizvodstva lin s cel'yu povysheniya effektivnosti predpriyatiya [Using lean production system lin in order to increase the efficiency of the enterprise] // Ekonomika i upravlenie: analiz tendencij i perspektiv razvitiya [Economics and management: analysis of trends and development prospects].– №1-1. – P. 81–84. (In Russ)

5. Lajker, D. (2005) Dao Toyota: 14 principov menedzhmenta vedushchej kompanii mira. [Tao Toyota: 14 principles of management of the world's leading company] M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. – 127 p. (In Russ)

6. Rybakov, S.S. (2012) Adaptaciya koncepcii berezhlivogo proizvodstva dlya primeneniya v organah gosudarstvennogo upravleniya [Adaptation of the concept of lean production for use in public administration] // Materialy Mezhdunarodnogo molodezhnogo nauchnogo foruma «Lomonosov — 2012» / otv. red. A.I. Andreev, A.V. Andriyanov, E.A. Antipov, M.V. CHistyakova. M.: MAKS Press, – URL: [http://lomonosovmsu.ru/archive/Lomonosov\\_2012/1742/32468\\_5a1b.pdf](http://lomonosovmsu.ru/archive/Lomonosov_2012/1742/32468_5a1b.pdf) (21.09.2023) (In Russ)

7. Carenko, A.S. (2014) «Berezhlivoe gosudarstvo»: perspektivy primeneniya berezhlivykh tekhnologij v gosudarstvennom upravlenii v Rossii i za

rubezhom ["Lean state": prospects for the use of lean technologies in public administration in Russia and abroad] // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik.– № 45. – P. 74–109. (In Russ)