

УДК 332.146.2

*И.Ю. Чазова, С.И. Соломенникова***ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ
В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

Проанализированы модели государственного управления, основными из которых являются процессное и проектное управление. Текущая деятельность государственных гражданских служащих носит процессный характер, направлена на качественное исполнение текущих полномочий и должна быть прежде всего направлена на оптимизацию процессов. Процессное управление дает больший эффект в государственном и муниципальном секторе, так как наблюдается последовательность функций управления. Важно автоматизировать и структурировать процессы, довести их до «профессионального автоматизма», чтобы освободить людей от ненужных операций, минимизировать потери и повысить эффективность государственного управления. Одним из новых методов управления в государственном секторе является бережливое управление. Lean-технологии пришли в сферу государственного управления из бизнеса и сегодня успешно применяются в административной сфере, в сфере здравоохранения, образования, культуры, деятельности МФЦ, повышая эффективность управления и производительность труда, оптимизируя процессы деятельности органов государственной и муниципальной власти. В статье показан опыт внедрения бережливых технологий в работу государственных органов власти Удмуртской Республики на примере Отдела по работе со служебной корреспонденцией Управления делопроизводства и контроля Администрации Главы и Правительства Удмуртской Республики. Рассмотрены этапы внедрения бережливого управления, технология оптимизации процессов, направленных на сокращение времени протекания и количество трудозатрат (ресурсов). В результате внедрения бережливых технологий управления удалось сократить дублирующие операции и временные потери, оптимизировать административные процессы.

Ключевые слова: государственное управление, бережливые технологии, процессное управление, проектное управление, эффективность, оптимизация процессов.

DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-5-834-842

Повышение эффективности государственного управления в России должно осуществляться за счет применения новых управленческих технологий, как это и происходит во всем мире. Многие из них – а это проектное управление, управление изменениями, управление результативностью, lean-технологии пришли в сферу государственного управления из бизнеса и сегодня успешно применяются.

Система управления органов государственной власти представляет собой набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенных для достижения целей органа исполнительной власти. Цели органов власти достигаются при помощи инструментов, основными из которых являются процессы и проекты.

Основными моделями государственного управления являются: проектное управление, процессное управление (бюрократия), ручное управление (управление по поручениям), ситуационное, органическое (обратная связь).

Суть проектного подхода к управлению состоит в том, что он рассматривает деятельность отдельного руководителя и организации в целом как совокупность проектов, а не процессов (операций), и предлагает специализированные инструменты, приемы управления, которые наиболее эффективны и дают лучший результат.

Процессное управление – это структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на реализацию определенных функций и достижение целей государственного управления.

Проектное управление в системе государственного управления приобретает особую популярность, начиная с 2016 г. В послании Федеральному собранию 2015 г. Президент РФ В.В. Путин выделил проектное управление в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти и заявил о необходимости формирования проектных офисов в каждом регионе страны. За первые 2 месяца 2016 г. было объявлено о создании 7-ми проектных офисов федерального уровня для реализации масштабных проектов государственного значения.

Если рассматривать процессную и проектную модели государственного управления, следует отметить, что проектное управление сложнее и затратнее процессного. В процессном управлении

важна последовательность функций управления и формирование бюрократической жесткой структуры через подразделения, позволяющей выполнять первоочередные текущие задачи.

Проектное управление необходимо тогда, когда нужен уникальный результат и перед органами власти стоят задачи развития какого-либо процесса, объекта. Проектное управление может навредить в том случае, если деятельность отработана и нет необходимости «ломать» существующие отлаженные процессы [4].

Необходимо учитывать, что текущая деятельность руководителей исполнительных органов государственной власти и государственных гражданских служащих, сотрудников государственных учреждений носит процессный характер. Необходимо качественно исполнять текущие полномочия, соответственно возникает необходимость в оптимизации процессов в учреждениях здравоохранения, образования и социальной сферы, МФЦ и др.

Процессное управление дает больший эффект в государственном и муниципальном секторе, так как наблюдается последовательность функций управления и формирование «жесткой структуры». Отлаженный процесс, удобный и понятный для персонала, приводит к повышению производительности труда государственных служащих и работников государственных (муниципальных) учреждений.

Современные реалии управления в России показывают, что в настоящее время до 50 % деятельности госслужащего в России — это работа по поручениям, так называемое «ручное управление», которое, безусловно, удобно в рамках текущей деятельности на оперативном и операционном уровне, но абсолютно неэффективно в рамках тактического и стратегического государственного управления, так как утрачивается долгосрочное целеполагание, а также управление по поручениям приводит к перегрузке и эмоциональному выгоранию сотрудников. Поэтому важно автоматизировать и структурировать процессы, довести их до «профессионального автоматизма», чтобы освободить людей от ненужных операций, минимизировать потери и повысить эффективность государственного управления.

Проектное и процессное управление должны идти параллельно, дополняя и усиливая эффективность управления в государственном секторе. Без управления по поручениям также невозможно представить систему управления, оно, безусловно, необходимо, но его удельный вес должен быть минимален в рамках используемых моделей управления.

В настоящее время процессное управление в государственных структурах переживает второе рождение. Драйвером развития новых методов государственного управления послужила административная реформа 2006–2010 гг. Ее целью было повышение эффективности органов исполнительной власти. 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. Lean-подход стал одним из наиболее популярных [3].

Административные процессы в государственных структурах часто дублируют друг друга, за счет чего увеличиваются их издержки, происходят потери как со стороны органов власти, так и со стороны населения. Деятельность министерств, ведомств остается закрытой для граждан и часто ассоциируется с нерациональным бюрократизмом. Адаптация технологий бережливого производства в государственных и муниципальных органах власти может повысить эффективность процессного управления, оптимизировать процессы и сократить потери.

Бережливое производство (от англ. lean production, lean manufacturing – «стройное производство») – концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. В основе Lean-технологий лежит процессный подход к управлению, совершенствование всех деловых процессов, их оптимизация, максимальное снижение издержек и потерь, максимальная ориентация на потребителя.

Относительно недавно технологии бережливого производства стали внедрять в сфере государственного управления с целью повышения эффективности и производительности труда. В мировой практике «бережливое государство» и «бережливая администрация» ассоциируется не только с оптимизацией процессов деятельности органов государственной и муниципальной власти, но и с повышением эффективности и кризисоустойчивости учреждений сфер здравоохранения, образования, культуры, а также государственных предприятий.

В органах государственной власти выделяют следующие виды потерь, которые существенно снижают уровень производительности труда: незавершенная работа, ошибки в документах, повтор-

ная работа с документами, выполнение ненужной работы; совещания, не несущие ценности; работа сотрудников, не несущая ценность в решении профессиональных задач на государственной службе; лишние перемещения документов.

По данным Росстата производительность труда в административной деятельности и предоставлении государственных и муниципальных услуг населению в России характеризуется следующими показателями: 2015 г. – 111,6 %, 2016 г. – 102,4 %, 2017 г. – 100,3 %, 2018 г. – 102,5 %, 2019 г. – 96,5 % [7]. На основе этих значений видно, что производительность труда в государственном и муниципальном секторе сокращается. При этом текущая деятельность государственных муниципальных служащих из года в год становится все более трудоемкой. Работники перегружены, рабочий день практически не заканчивается, происходит профессиональное выгорание, что сопровождается текучестью кадров. Особенно это чувствительно на муниципальном уровне, где связь с населением наиболее плотная и муниципальные служащие осуществляют прием граждан на постоянной основе «лицом к лицу».

Для населения снижение производительности труда в административной деятельности ощущается социально-психологическим напряжением, разочарованием, отторжением и неприятием органов власти. Ожидание в очередях для получения государственных услуг, увеличение сроков их предоставления, снижение качества, дискомфорт и сложность в доступности получения государственных услуг не может повышать уровень доверия и позитивного восприятия власти населением.

Анализируя показатели эффективности государственного управления в субъектах РФ, можно отметить, что формально все показатели успешно выполнены с положительной последующей динамикой их роста, что должно показывать повышение качества жизни населения. Но фактически социологические исследования по изучению настроения граждан, изменения социально-экономической ситуации в регионах, уровень удовлетворения предоставления государственных услуг, отношение населения региона к деятельности органов власти не всегда положительно отражает изменение уровня жизни населения [8]. Это можно связать с низким качеством осуществления административных процессов, что безусловно влияет на восприятие населением органов власти «на местах».

Бережливые технологии являются одним из наименее затратных способов повышения производительности труда. Порой необходимо изменить планировку, навести порядок и чистоту на своем рабочем месте, изменить логистику и т.д. Это не сложные и не затратные процессы. Гораздо сложнее изменить традиционное мышление и подходы к организации труда, что порой является труднопреодолимым препятствием для внедрения бережливого управления.

В 2017 г. в пяти регионах Российской Федерации стартовал пилотный проект «Бережливое государство». Одним из лидеров систематического применения методов бережливого управления в органах государственной власти является Белгородская область. Понятия «бережливое управление» и «бережливый проект» здесь закреплены на законодательном уровне. Согласно Постановлению Правительства Белгородской области от 31.05.2010 № 202-пп «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях, предприятиях и организациях», бережливый проект – это проект, ориентированный на оптимизацию деятельности организации [2].

Также на законодательном уровне разработаны следующие документы:

- Методические рекомендации по работе с доской задач и проведению совещаний в формате 15-минутной ежедневной встречи у доски задач;
- Методические рекомендации по проведению диагностики корпоративной культуры;
- Методические рекомендации по внедрению инструмента организации рабочего пространства.

С 2018 по 2020 г. в Белгородской области реализуется межведомственный проект «Повышение эффективности работы государственной власти посредством снижения потерь», состоящий из отраслевых проектов «Бережливое здравоохранение», «Бережливое образование», «Бережливые финансы», «Бережливое строительство»; и муниципальный проект «Формирование культуры бережливого управления в органах местного самоуправления». Концепция бережливого управления включает все уровни власти и управления, что является наиболее эффективным методом погружения в философию бережливого мышления, так как обучение и внедрение принципов бережливого управления только на государственном уровне власти не принесет результатов повышения эффективности управления в регионе. Обязательно должен быть задействован и муниципальный уровень как наиболее приближенный к населению и решению вопросов местного значения.

Сегодня в рамках реализации бережливого управления в Белгородской области вовлечено 28 органов власти и более 2000 сотрудников, что позволило оптимизировать 256 процессов. Например, в Департаменте имущественных и земельных отношений (ДИЗО) Белгородской области реализован проект «Взаимодействие ДИЗО по поступившим обращениям в областную межведомственную комиссию по вопросам формирования перечня объектов недвижимого имущества, в отношении которых налоговая база определяется как кадастровая стоимость», где время протекания процессов снизилось на 30%, что повысило уровень удовлетворенности оказания услуги и качество материалов, рассматриваемых на комиссии.

Задачи оптимизации административных процессов характерны и для других субъектов РФ. Проблемы однотипны, соответственно и решать их возможно путем тиражирования положительного опыта в государственном управлении.

Для обеспечения деятельности по внедрению бережливых технологий в работу государственных органов Удмуртской Республики, с учетом имеющегося положительного опыта, 21 апреля 2021 г. было издано Распоряжение Главы Удмуртской Республики №93-РЗ «О бережливом управлении в системе государственного и муниципального управления Удмуртской Республики (проект «Бережливая республика»)» и утверждено Положение о бережливом управлении в исполнительных органах государственной власти Удмуртской Республики [1; 6].

Бережливые технологии в Администрации Главы и Правительства Удмуртской Республики (далее – АГИП) активно начали внедряться с августа 2020 г. Первым подразделением, реализовавшим оптимизацию трудовых и организационных процессов с применением инструментов бережливого производства, стал Отдел по работе со служебной корреспонденцией Управления делопроизводства и контроля Администрации Главы и Правительства Удмуртской Республики (далее – Отдел), так как задачи сокращения объема документооборота никогда не теряют своей актуальности, а современные отечественные тенденции цифровизации процессов управления формируют стабильную тенденцию перехода от бумажного документооборота к электронному.

Учитывая, что ежегодный прирост документооборота АГИП составляет более 30 % (рис. 1), для повышения оперативности и качества работы возникла необходимость пересмотра правового регламентирования документообразования и документооборота путем выстраивания оптимального количественного и качественного состава документов, их видовой состав, периодичность составления документов, формы и требования к их структуре и содержанию, то есть все то, что необходимо для обеспечения эффективных управленческих процессов.

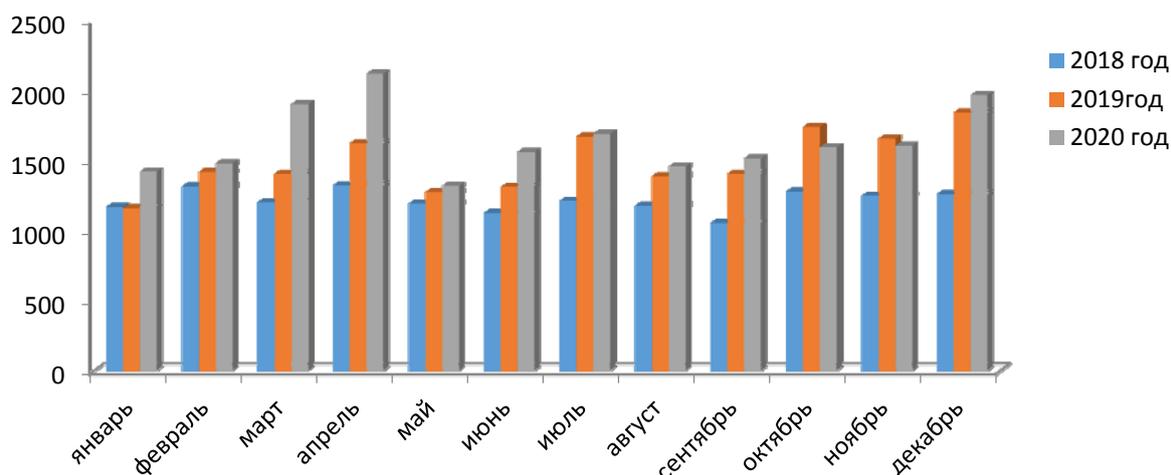


Рис. 1. Динамика документооборота Отдела за период 2018–2020 гг.

Рассмотрим несколько примеров эффективного применения бережливых технологий в деятельности государственных органов власти Удмуртской Республики.

Внедрение бережливого управления осуществляется в семь этапов:

- 1) проведение установочных совещаний;
- 2) формирование лидеров изменений;

3) обучение сотрудников государственных органов управления основам бережливого управления в рамках образовательной программы «Совершенствование профессиональной и служебной деятельности государственных служащих на принципах бережливого управления»;

4) внедрение инструментов бережливого управления в деятельность государственных органов;

5) инициация и реализация бережливых проектов;

6) мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в деятельность государственных органов;

7) постпроектное сопровождение.

Обучение сотрудников Отдела в количестве 7 человек в период с 18 августа по 22 сентября 2020 г. позволило сформировать бережливое мышление, выявить все виды потерь и провести хронометраж рабочего времени всех сотрудников с определением времени создания ценности (ВСЦ).

На следующем этапе «Каталогизация процессов» Отдела определялись самые ресурсоемкие и конфликтные процессы, требующие первоочередного изучения. Рассмотрим некоторые из них.

1. Подготовка и передача документов (дел) на хранение в архив Администрации.

2. Отправка корреспонденции.

3. Обращение внешних клиентов в государственный орган.

Цель оптимизации этих процессов — сокращение времени протекания и количество трудовых затрат (ресурсов).

Текущее состояние процесса «Подготовка и передача документов (дел) на хранение в архив Администрации» состоит из восьми операций:

1 операция. Составление графика сдачи документов в архив структурными подразделениями с установленными сроками.

2 операция. Консультирование структурных подразделений по подготовке сдачи документов в архив.

В соответствии с графиком сдачи документов в архив Администрации 16 структурных подразделений готовят документы на текущее хранение. Для этого требуется подробное консультирование сотрудников с целью исключения возможных ошибок при технической обработке дел постоянного срока хранения. Анализ этого этапа выявил наибольшие временные затраты, а также однотипные вопросы со стороны структурных подразделений.

3 операция. Подготовка документов отдела для передачи в архив включает в себя:

– проведение экспертизы ценности документов, в том числе полистный просмотр документов с целью их отбора на постоянное хранение;

– техническую обработку дел постоянного срока хранения, в том числе полистную нумерацию в одном деле, оформление листа-заверителя, подшивку дела, оформление обложки дела.

4 операция. Прием документов структурного подразделения в архив.

5 операция. Формирование сводных описей.

6 операция. Согласование сводных описей на Экспертной комиссии Администрации.

7 операция. Согласование и подписание сводных описей Комитетом по делам архивов.

8 операция. Хранение документов в архиве Администрации.

Формирование целевого (идеального) состояния карты потока создания ценности «Подготовка и передача документов (дел) на хранение в архив Администрации» позволила увидеть узкие места потока, выявить потери и оптимизировать процесс в 9,5 раз за счет следующих мероприятий:

1. Была подготовлена Памятка с шаблонами о подготовке и передаче документов в архив, включающая подробный сценарий действий, исключающий консультации архивариусом (оптимизация операции 2).

2. Начиная с 2020 г., документооборот АГИП переведен в электронный вид, что, с одной стороны, сокращает хождение документов на бумажном носителе, но возникает проблема с проведением экспертизы ценности электронного документа. Архивариусу необходимо перебрать документы объемом свыше 50 тыс. единиц в электронном виде, что составляет более 7 месяцев работы для определения их сроков хранения.

При закрытии документа в дело сотрудником Отдела фактически уже проводилась экспертиза ценности, что позволяло на этом этапе определить срок его хранения. Через два года, при наступлении срока сдачи документов в архив, архивариусом проводилась повторная экспертиза их исторической ценности и систематизация внутри дела. Текущее состояние картирования потока создания цен-

ности выявило дублирование операций: просмотр, вычитывание, оценка ценности документа. Сегодня работник, принимающий исполнение документа, сразу делает заключение о его ценности и указывает необходимый срок хранения документа, повторная экспертиза уже не требуется.

Для этих целей была доработана регистрационно-контрольная карточка (далее – РКК) путем создания специального поля «электронный архив» со сроками хранения документов согласно номенклатуре дел (оптимизация операций 2, 8).

3. По операции 6, 7 было внедрено электронное согласование и подписание документов с внешними контрагентами, что позволило оперативно проводить процесс согласования документа в Администрации и исключило лишние перемещения по городу.

Общий результат оптимизации процесса «Подготовка и передача документов (дел) на хранение в архив Администрации» инструментами бережливого управления позволил уменьшить время цикла с 6 млн 626 тыс. с до 700 тыс. с (в 9,5 раза), а показатель эффективности создания потока ценности увеличился с 5,2 до 25 %. Трудозатраты Отдела сократились с 10 до 1 месяца.

Для визуализации потока создания ценности «Отправка корреспонденции отдела писем и приема граждан» была использована «диаграмма спагетти», наглядно демонстрирующая лишние передвижения и потери времени (рис. 2).

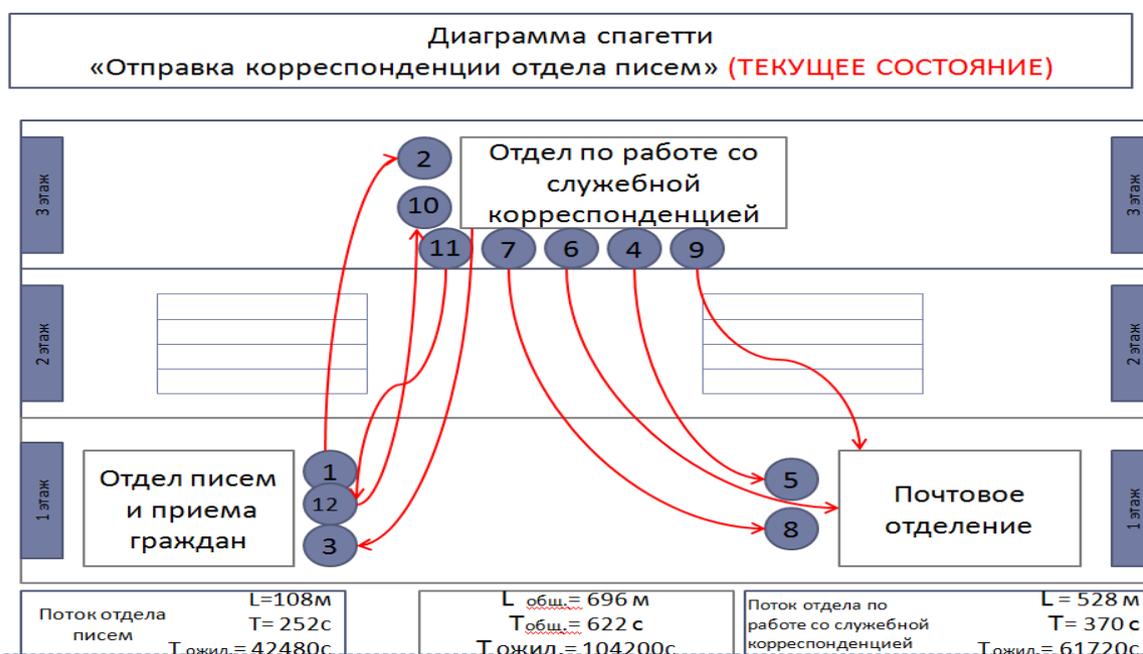


Рис. 2. Диаграмма спагетти «Отправка корреспонденции отдела писем» (текущее состояние)

По текущему состоянию видно, что в процессе взаимодействуют два отдела Администрации (Отдел и Отдел писем и приема граждан). Картирование текущего состояния процесса показало, что документ, поступающий в Отдел для отправки через почтовое отделение, проходит следующие этапы: сортировку; заполнение карточки РКК; формирование конвертов на печать, причем каждый конверт приходится распечатывать индивидуально; формирование реестра; формирование писем в один адрес; заклеивание конвертов, корректировку и печать конвертов; отправку писем; получение 2-го экземпляра реестра с отметкой главпочтамта; подготовку копий реестров по запросам; справочную работу; хранение, уничтожение реестров.

Проанализировав работу, выяснилось, что 98 % объема работы с документом осуществляет Отдел писем и только 2% (далее – Отдел).

На диаграмме видно, что деятельность сотрудников отделов трудоемка и сопровождается избыточными потерями в виде лишних и повторяющихся операций. Наблюдаются потери в виде ожиданий с обеих сторон. В целевом состоянии этого процесса предложено исключить из процесса лишние передвижения сотрудников указанных Отделов (рис. 3). Просчитав потраченное время на перемещения, получилось, что в месяц 3,6 часа уходит на «холостые» хождения, а в год это составляет 6 дней

(44 часа). Трудоемкость отправки 1 письма Отделом писем составляет 8 мин., а в Отделе с учетом дублирующих операций – 15 мин.

В ходе работы были внесены изменения во взаимодействии Отделов. Так, при получении почтовой корреспонденции в почтовом отделении сотрудниками отдела уже идет первичная сортировка с отбором корреспонденции для отдела писем и передается сразу в отдел писем.

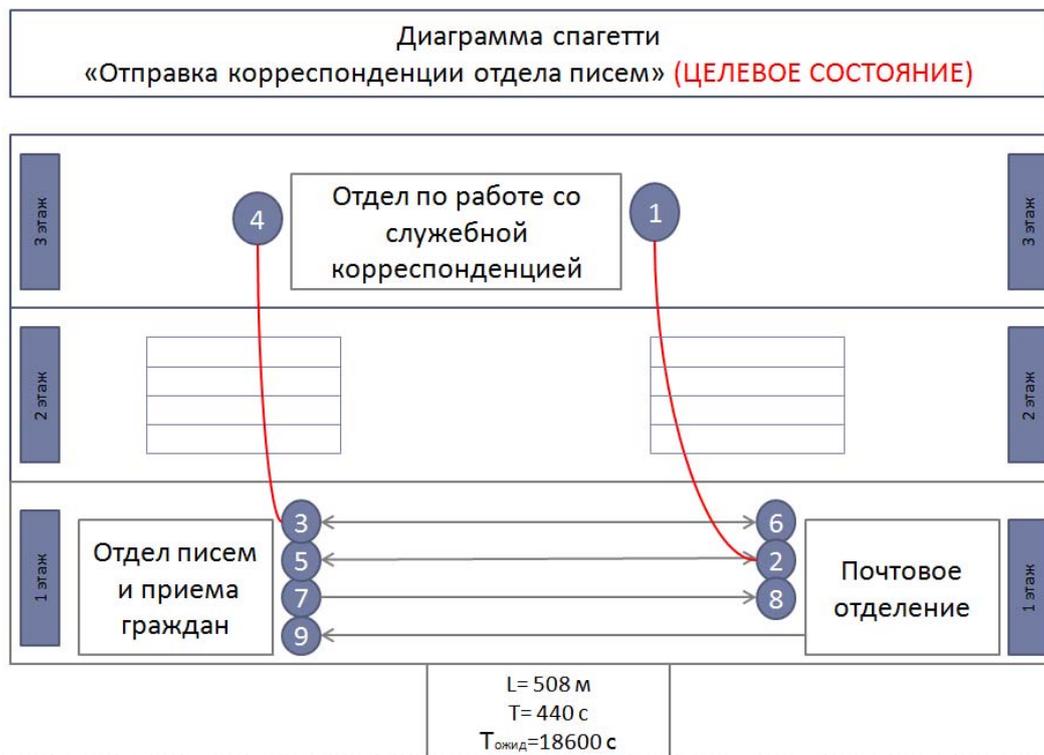


Рис. 3. Диаграмма спагетти «Отправка корреспонденции отдела писем» (целевое состояние)

Таким образом, сотрудникам Отдела писем не приходится подниматься в Отдел за получением своей корреспонденции. Сократились дублирующие операции и временные потери, работа с карточкой и документом «от и до» идет в Отделе писем. Вся информация по письму хранится в Отделе писем и приема граждан, соответственно отсутствуют потери в виде ожидания. Повысилась ответственность за своевременную отправку писем.

Одним из приоритетных направлений в государственном управлении сегодня является клиентоориентированность. С этой целью Отделом был рассмотрен процесс: «Обращение внешних клиентов в государственный орган».

В текущем состоянии процесс работы с внешними клиентами, направляющими свои письма по электронной почте в государственный орган, выглядел следующим образом:

1 день – клиент отправляет письмо (обращение) по электронной почте в Администрацию и звонит уточнить информацию о получении письма.

2 день – клиент звонит в Отдел с целью получения информации о регистрации письма (в соответствии с Регламентом на регистрацию письма предусмотрено 3 дня).

3 день – клиент звонит с целью уточнения информации о рассмотрении руководством данного письма и определении ответственного исполнителя и его контактные данные.

4 день – клиент звонит в структурное подразделение Администрации либо в министерство с целью получения информации об исполнении письма и направлении ответа по запросу (регламент – 30 дней).

В результате анализа было выявлено, что сотрудник Отдела в течение нескольких рабочих дней вынужден обращаться к одному и тому же документу, чтобы информировать автора о местонахождении документа.

Для оптимизации данного процесса были разработаны соответствующие предложения, в результате которых была проведена доработка электронного документооборота в части автоматического направления уведомлений клиентам: первое уведомление о регистрации письма, второе – «Ф.И.О. ответственного исполнителя с контактными телефонами». В первый день клиент отправляет письмо (обращение) по электронной почте, письмо регистрируется, в карточке РКК выбирается способ автоматической отправки электронного уведомления корреспонденту. Клиент получает уведомление о регистрации письма. Данные доработки позволили избежать потери времени как для клиентов, так и для сотрудников отдела.

В целях оптимизации электронного документооборота отделом был также разработан План мероприятий («дорожная карта») по усовершенствованию электронного документооборота, в котором были прописаны ответственные исполнители и сроки реализации указанных мероприятий. Совместно с представителями Министерства информатизации и связи Удмуртской Республики с определенной периодичностью проводились рабочие совещания с целью обсуждения указанных доработок СЭО ГО УР и организации и проведения тестирования с целью включения их в рабочую базу.

Указанные практики в настоящее время рассматриваются в плане возможности распространения в подразделениях, работающих со служебной корреспонденцией в органах управления регионального уровня, а также в муниципалитетах Удмуртской Республики.

В целом бережливое совершенствование государственного управления – это процесс постоянный и бесконечный, поэтому представленные кейсы активно тиражируются сегодня в министерствах, ведомствах и муниципалитетах региона, что существенно показывает свою экономическую эффективность и оправдывает своё бережливое назначение.

Политика «Бережливого правительства» Удмуртской Республики в области снижения трудоемкости процессов государственного управления через внедрение бережливых технологий является выражением принципов и ценностей, вытекающих из видения, миссии и стратегии развития государственного управления в Удмуртской Республике. Основные принципы развернутой деятельности по внедрению бережливых технологий в работу государственных органов Удмуртии: командная работа, эффективность, контроль, мотивация. Во исполнение Распоряжения Главы Удмуртской Республики руководители министерств и ведомств принимают меры для внедрения принципов и инструментов бережливого управления в деятельность исполнительных органов власти, для чего созданы рабочие группы (команды изменений) по внедрению принципов и инструментов бережливого управления.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, стоит отметить, что эффективность процессного управления на основе применения принципов «бережливых технологий» должна быть выражена для общества путем увеличения числа благ и повышения качества услуг, снижения трудоемкости процессов, комфортности получения государственных и муниципальных услуг гражданами Удмуртии.

Механизмы бережливых технологий необходимы в целях совершенствования работы и дальнейшего развития государственных органов и способов оказания услуг населению нового образца с доступной средой, удобной навигацией, зонами комфортного ожидания с учетом особенностей граждан.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Распоряжение Главы Удмуртской Республики № 93-РГ от 21 апреля 2021 «О бережливом управлении в системе государственного и муниципального управления Удмуртской Республики (проект “Бережливая республика”»).
2. Постановление Правительства Белгородской области от 31.05.2010 № 202-пп (ред. от 16.04.2018) «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях, предприятиях и организациях».
3. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А.В. Ожаровского, К.А. Ткачевой. М.: РАНХиГС, 2021. 184 с.
4. Чазова И.Ю. Применение проектных принципов в государственном и муниципальном управлении // Влияние новой геополитической реальности на государственное управление и развитие Российской Федерации: материалы Междунар. науч. конф., посвящ. 80-летию ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет» (г. Грозный, 26-27 апр. 2018 г.) / М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»; под ред. З.А. Саидова. Грозный: Изд-во ЧГУ, 2018. С. 157–162.
5. Чазова И.Ю., Исраилов М.В. Оценка эффективности деятельности органов государственной власти // Вестн. Удм. ун-та. Сер. Экономика и право. 2019. Т. 29, вып. 6. С. 776–785.

6. Официальный сайт Главы Удмуртской Республики и Правительства Удмуртской Республики. URL: <http://udmurt.ru/glava>.
7. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/>.
8. Социологическое исследование по теме «Изучение социально-политической ситуации в городских округах и муниципальных районах Удмуртской Республики». URL: <http://www.udmurt.ru/>.

Поступила в редакцию 08.09.2021

Чазова Ирина Юрьевна, доктор экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой государственной службы и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1
E-mail: chazirina@yandex.ru

Соломенникова Светлана Ивановна, кандидат технических наук, доцент,
доцент кафедры «Менеджмент и бизнес-аналитика»
ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»
299053, Россия, г. Севастополь, ул. Университетская, 33
E-mail: s_solomennikova@mail.ru

I.Yu. Chazova, S.I. Solomennikova

APPLICATION OF LEAN MANAGEMENT METHODS IN PUBLIC AUTHORITIES

DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-5-834-842

The models of public administration are analyzed, the main of which are process and project management. The current activity of civil servants is of a process nature, aimed at the high-quality performance of current powers and should be primarily aimed at optimizing processes. Process management gives a greater effect in the state and municipal sector, since there is a sequence of management functions. It is important to automate and structure processes, bring them to "professional automatism" in order to free people from unnecessary operations, minimize losses and increase the efficiency of public administration. Lean management is one of the new management methods in the public sector. Lean technologies came to the sphere of public administration from business and today they are successfully applied in the administrative sphere, in the sphere of health care, education, culture, and the activities of the MFC, increasing the efficiency of management and labor productivity, optimizing the activity of state and municipal authorities.

The article shows the experience of introducing lean technologies into the work of state authorities of the Udmurt Republic using the example of the Office for Work with Official Correspondence of the Office of Records Management and Control of the Administration of the Head and Government of the Udmurt Republic. The stages of implementation of lean management, the technology of optimization of processes aimed at reducing the flow time and the amount of labor costs (resources) are considered. As a result of the implementation of lean management technologies, it was possible to reduce duplicate operations and time losses, and to optimize administrative processes.

Keywords: public administration, lean technologies, process management, project management, efficiency, process optimization.

Received 08.09.2021

Chazova I.Yu., Doctor of Economics, Associate Professor
Head of the Department of Civil Service and Personnel Management
Udmurt State University
Universitetskaya st., 1, Izhevsk, Russia, 426034
E-mail: chazirina@yandex.ru

Solomennikova S.I., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
Associate Professor at Department of Management and Business Analytics
Sevastopol State University
Universitetskaya st., 33, Sevastopol, Russia, 299053
E-mail: s_solomennikova@mail.ru