

ПРОБЛЕМЫ И ЗАДАЧИ РЕАЛИЗАЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Коды JEL: M10, M11, M12

Шахворостов Г. И., кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: shakhvorostov@mail.ru

SPIN-код: 3352-6307

Самсонов В. С., кандидат экономических наук, доцент, кафедра естественно-научных и социальных дисциплин, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: svsl311@mail.ru

SPIN-код: 1427-8466

Удалова Н. Е., кандидат философских наук, доцент, кафедра государственного и муниципального управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: udalovane2013@yandex.ru

SPIN-код: отсутствует

Тесленко Е. С., магистрант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: mr.tes@yandex.ru

SPIN-код: отсутствует

Поступила в редакцию 18.10.2021. Принята к публикации 27.10.2021

Аннотация

Предмет. Государственная политика и местное самоуправление.

Тема. Проблемы и задачи бережливого управления в исполнительных органах государственной власти.

Цели. Разработка предложений по организации процесса внедрения Lean-технологий в государственном секторе.

Методология. Методы теоретического анализа, анализа нормативных правовых документов по теме исследования, изучения материалов научных и периодических изданий по теме исследования и метод сравнения.

Результаты. В рамках анализа и оценки системы исполнительных органов государственной власти выявлены следующие проблемы: перепроизводство товаров и услуг; длительное ожидание клиентов в очередях; ненужная транспортировка; излишняя обработка; избыточные запасы; нерациональное использование рабочей силы. Предлагается следующая организация процесса внедрения Lean в государственном секторе: участниками внедрения лучших практик процессного управления в стратегическом планировании должны стать рабочие группы, сформированные руководством и возглавляемые специалистами, прошедшими обучение по программам «внедрение процессного управления и бережливых технологий в государственном управлении»; внедрение процессного управления и Lean-технологий рекомендуется начинать с экспериментального проекта по совершенствованию существующего ведомственного процесса, оптимизация которого может обеспечить быстрый успех; факторами, определяющими выбор процесса, являются: новые инициативы; программы совершенствования деятельности организации; степень критичности процессов для миссии организации; приоритетными являются факторы выбора процесса, обусловленные проблемами в работе организации; регулярная оценка эффективности и анализ результатов являются критическими компонентами метода Lean.

Область применения. Система исполнительных органов государственной власти Российской Федерации.

Выводы. В статье рассматриваются основные положения теории бережливого управления. Описываются способы и практика внедрения бережливого управления в органах государственной власти РФ, а также рассматривается опыт зарубежных стран по внедрению бережливых технологий в исполнительных органах государственной власти. Предложены рекомендации для организации процесса внедрения бережливого управления в государственном секторе. Проведённое исследование демонстрирует, что бережливое управление — это не просто набор понятий, методов и правил. Это, прежде всего, философия, меняющая устоявшиеся взгляды на организацию рабочего процесса; философия, затрагивающая все уровни организационной структуры учреждения; философия, требующая активного участия всего персонала.

Ключевые слова: бережливое управление, ценности, процесс, исполнительные органы государственной власти, государственный сектор, бережливые технологии, процессное управление.

UDC 332.146.2

PROBLEMS AND OBJECTIVES OF IMPLEMENTING LEAN MANAGEMENT IN THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT SYSTEM IN THE EXECUTIVE BODIES OF STATE AUTHORITY

JEL Codes: M10, M11, M12

Shakhvorostov G. I., candidate of Technical Sciences, head of the department of state and municipal administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (branch of RANEPА), Voronezh, Russia

E-mail: shakhvorostov@mail.ru

SPIN-code: 3352-6307

Samsonov V. S., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Natural Sciences and Social Disciplines, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (branch of RANEPА), Voronezh, Russia

E-mail: svsl311@mail.ru

SPIN-code: 1427-8466

Udalova N. E., candidate of philosophical sciences, associate professor of the Department of State and Municipal Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (branch of RANEPА), Voronezh, Russia

E-mail: udalovane2013@yandex.ru

SPIN-code: none

Teslenko E. S., graduate student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (branch of RANEPА), Voronezh, Russia

E-mail: mr.tes@yandex.ru

SPIN-code: none

Annotation

Subject. State policy and local self-government.

Topic. Problems and tasks of lean management in the executive bodies of state power.

Purpose. Development of proposals for the organization of the process of implementing lean technologies in the public sector.

Methodology. The method of theoretical analysis, the analysis of regulatory documents on the topic of research, the study of materials of scientific and periodicals on the topic of research and the method of comparison.

Results. As part of the analysis and evaluation of the system of executive bodies of state power, the following problems were identified: overproduction of goods and services; long waiting for customers in queues; unnecessary transportation; excessive processing; excess stocks; irrational use of labor. The following organizations of the process of implementing lean production in the public sector are proposed: working groups formed by the management and headed by specialists who have been trained in the programs «implementa-

tion of process management and lean technologies in public administration» should become participants in the implementation of the best practices of process management in strategic planning; it is recommended to start the implementation of process management and lean technologies with a pilot project to improve the existing departmental process, the optimization of which can ensure rapid success; the factors determining the choice of the process are: new initiatives; programs to improve the organization's activities; the degree of criticality of processes for the organization's mission; priority factors are the factors of choosing processes due to problems in the organization's work; regular efficiency assessment and analysis of results are the most important component of lean production methods.

Application area. The system of executive bodies of state power of the Russian Federation.

Conclusions. The article discusses the main provisions of the theory of lean management. The methods and practice of implementing lean management in the state authorities of the Russian Federation are described, as well as the experience of foreign countries on the introduction of lean technologies in the executive bodies of state power is considered. Recommendations on the organization of the process of implementing lean management in the public sector are proposed. The conducted research shows that lean management is not just a set of concepts, methods and rules. This is, first of all, a philosophy that changes the established views on the organization of the working process; a philosophy that affects all levels of the organizational structure of the institution; a philosophy that requires the active participation of all staff.

Keywords: lean management, values, process, executive bodies of state power, public sector, lean technologies, process management.

DOI: 10.22394/1997-4469-2021-55-4-153-160

Введение

Бережливое управление позволяет путем оптимизации рабочих процессов и улучшения организации труда существенно повышать производительность и снижать затраты, что особенно актуально в условиях дефицита бюджетных средств. Поскольку методы и инструменты бережливого управления сначала были разработаны с целью применения в производственных процессах, существует необходимость их адаптации к потребностям государственного и муниципального управления. Поэтому тема внедрения бережливого управления в деятельность исполнительных органов государственной власти является актуальной.

Принципы бережливого управления универсальны и прекрасно работают не только в промышленности, но и в сфере услуг, коммунальном хозяйстве, здравоохранении и государственном управлении: возникла концепция бережливой организации, а затем и бережливого управления.

Сторонники бережливых подходов подчеркивают, что Lean — это не набор инструментов, а способ мышления [1]. Его основное понятие — ценность. Она может быть определена только клиентом, поэтому в центре Lean-мышления находится человек. В применении к государственному сектору Lean — клиентоцентричная концепция, которая требует от государственного служащего направить все внимание на клиента — того, кто получает государственные или внутренние услуги и определяет их ценность.

«Ценностям» в Lean противостоят «потери» — любые виды деятельности, которые не

создают ценности. Потери — это бесцельные перемещения; задержка стадии процесса из-за того, что не выполнена предыдущая стадия; услуги, не отвечающие требованиям клиентов.

Lean-подход нацелен на выявление подлинной ценности товаров и услуг и на выстраивание «потока» — наилучшей, без потерь времени и усилий, последовательности действий, создающих эту ценность. В государственном секторе сотрудники устраняют напрасные траты ресурсов в рабочем процессе и про каждое действие задают себе вопрос: увеличивает ли оно ценность, приближает ли к решению задачи?

Внедрение Lean предполагает ряд действий:

1. Определение клиента и ценности процесса для него.
2. Выявление потерь и действий, добавляющих ценность.
3. Выстраивание потока процессов, исключение задержек и проблем с качеством.
4. Оптимальное использование пространства организации.
5. Стремление к совершенству. Lean — это постоянный рост.

Стимулом для внедрения новых методов управления в сферу государственной власти России послужила административная реформа 2006—2010 годов [2]. 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 ор-

ганы власти стали активно обращаться к мировому опыту эффективного управления. Lean-подход стал одним из наиболее популярных [3].

Внедрение бережливого управления в органах государственной власти происходило двумя способами:

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

2) Lean-подходы внедрялись в работу самих органов власти или местного самоуправления.

Первый вариант был реализован, например, в Удмуртской Республике, где бережливое управление активно внедрялось в производственную сферу и здравоохранение. В здравоохранении реализация бережливых проектов началась в 2017 году, их целью было повышение качества медицинской помощи, сокращение простоев медицинского оборудования, эффективное использование материалов. Были разработаны операционные карты процессов.

С 2019 года бережливые проекты включают межведомственное взаимодействие, например, создан сквозной процесс для оптимизации системы медицинской помощи пациентам с острым коронарным синдромом — от амбулаторного приема через специализированный стационар до диспансерного наблюдения в поликлинике.

В результате реализации бережливых медицинских проектов в Удмуртии:

— на 40 % снизилось количество ошибок при ведении документации;

— на 15 % повысился охват диспансерным наблюдением первичных пациентов;

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

Примером внедрения Lean-подхода в деятельность органов власти может служить развитие бережливого управления в правительствах Ярославской и Воронежской областей. В Воронежской области было принято распоряжение областного правительства от 01.06.2020 № 695-р «О реализации бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений» [4]. В области создан «Центр эффективности правительства Воронежской области», который, в частности, работает над проектом «Бережливое правительство» [5].

При анализе процессов в департаменте социальной защиты населения Воронежской области были зафиксированы две основные проблемы: большое количество бумажных форм заявлений и недостаток времени у одной из групп клиентов — многодетных мам. Была введена единая форма заявления на предоставление мер социальной поддержки, а к каждой многодетной семье прикрепили координатора-консультанта, к которому можно обратиться за помощью в оформлении пособия [6].

В Ярославской области применение Lean-подхода уже в 2010 году вошло в обязательные требования к программам повышения квалификации госслужащих наряду с другими «технологиями современного менеджмента», а в 2011 году в области была развернута система организации эффективного рабочего пространства (система 5С) в органах исполнительной власти [7].

Как показывает мировой опыт, внедрение лучших практик бережливого правительства в органах государственной и муниципальной власти позволяет сократить бюджетные затраты на работу офисов, реализацию ключевых процессов и работу государственных компаний.

Интерес к бережливым технологиям неизбежно возникает в органах государственной власти, сталкивающихся с бюджетными ограничениями, или ориентированных на максимизацию полезности использования ресурсов. Для России задача бережливого использования ресурсов стала крайне значимой и не менее сложной по многим причинам.

В процессе внедрения бережливых технологий в деятельность исполнительных органов государственной власти в России целесообразно использовать опыт зарубежных стран.

Одной из первых государственных структур, в которой началось внедрение Lean-технологий, стал штат Айова, США, где по инициативе губернатора Тома Вилсака в 2002 г. были созданы 4 «Горячие команды» («Hot teams»), целью которых было продвижение штата вперед к экономическому росту. Одним из первых реализованных проектов стало сокращение времени выдачи разрешений на экологически чистое строительство с 62 месяцев до 6 дней и устранение очереди на получение разрешения из 600 заявок за полгода. Впоследствии в штате были реализованы сотни проектов по упрощению и ускорению получения разрешений, основной целью которых являлось стимулирование экономической активности в штате.

Образцовым примером использования концепции бережливого правительства являются штаты Огайо и Вашингтон, где есть специали-

зированные государственные комитеты по оптимизации работы государственных органов. В штате Огайо для каждой структуры устанавливаются показатели по улучшению результатов деятельности. К примеру, затраты, скорость обработки заявок, предоставления услуг. Динамика изменения ключевых процессов контролируется по 4 основным критериям: количество этапов процесса, количество точек принятия решения, количество передач документов, количество нестандартных операций. Применяв данный инструмент, Агентство финансирования жилищного строительства сократило срок оформления права на собственность для покупателей на 15 дней. Это произошло за счет сокращения этапов процесса оформления собственности с 173 до 47 и количества передач документов с 14 до 8 дней.

Мировой опыт реализации концепции бережливого правительства не ограничивается США. Показательным является пример использования бережливых технологий в Миграционном комитете Швеции. К 2008 г. в нем работало 3 000 сотрудников, за год обрабатывающих от 20 000 до 35 000 заявок на предоставление убежища, с затратами от \$300 млн до \$450 млн в год. Среднее время обработки заявки составляло 267 дня. К концу 2010 г. среднее время обработки заявки снизилось до 130 дней. Так как Швеция выделяла \$45 в день на каждого, чья заявка находится на рассмотрении, то сокращение времени рассмотрения позволило сократить годовые расходы по данной статье на \$160 млн. Внутренние затраты на обработку заявок сократились на 12 % со \$115 млн до \$100 млн. Данный пример является хорошей иллюстрацией того, как применение концепции бережливого правительства помогает более эффективно использовать деньги налогоплательщиков.

В Канаде в провинции Саскачеван Lean-принципы внедрены в области образования и здравоохранения. В Министерстве здравоохранения создана Дирекция развития бизнеса. Ликвидировано отставание на рассмотрение 2200 заявок на услуги здравоохранения. Ожидание услуги речевой терапии сокращено с 4 до 8 недель. На 32 % сокращено отставание в рассмотрении жалоб на условия труда в здравоохранении. Время на выдачу студенческих кредитов уменьшено с 12 до 2—3 дней. Рассмотрение международных студенческих заявок в Политехническом университете Саскачеван сокращено с 90 до 15 дней [8].

В сфере здравоохранения можно использовать следующие инструменты бережливого управления [9]:

— электронная запись к врачу - сокращение времени ожидания пациента;

— разделение потока клиентов во времени и пространстве, цветовая схема;

— уменьшение количества отмененных визитов по круглосуточной записи;

— сокращение количества ошибок при выставлении диагнозов/выписке рецептов;

— повышение удовлетворенности младшего медицинского персонала, находящегося на первой линии контакта с пациентами;

— минимальные перемещения пациентов и максимальная загрузка персонала;

— максимальная автоматизация медицинских процессов, в том числе ведение электронной истории болезни каждого пациента.

Данные технологии уже активно используются в некоторых медицинских центрах и поликлиниках: Иркутский областной клинический консультативно-диагностический центр, Городская клиническая больница № 2, Новосибирск, Сеть клиник «Будь здоров», г. Москва, Елабужская городская поликлиника.

В сфере образования, например, в детском саду рекомендуется применять следующие бережливые технологии:

— применение визуализации, направленной на повышение безопасности детей, родителей и сотрудников — разметок, указателей, надписей на шкафах и т. д.;

— повышение информированности родителей через визуализацию и организацию открытых мероприятий;

— стандартизация ежедневных операций;

— организация рабочих мест и электронного пространства персонала и др.

Существуют различные проблемы, которые характерны для любого органа государственной власти, в любой сфере деятельности (промышленность, услуги населению, здравоохранение, государственное и муниципальное управление, образование и т. д.). Они включают в себя: перепроизводство товаров и услуг; длительное ожидание клиентов в очередях; ненужная транспортировка; излишняя обработка; избыточные запасы; нерациональное использование рабочей силы. Потери требуют затрат времени и ресурсов, но не повышают ценность готового товара или услуги. Поэтому государственному органу необходимо их уменьшать.

При внедрении бережливого управления можно выделить несколько идей, которые могут быть полезны при организации процесса внедрения Lean в государственном секторе:

1. Участниками внедрения лучших практик процессного управления в стратегическом планировании должны стать рабочие группы, сформированные руководством и возглавляемые специалистами, прошедшими обуче-

ние по программам «внедрение процессного управления и бережливых технологий в государственном управлении». Также участниками внедрения могут быть привлеченные специалисты консалтинговых структур, имеющие опыт в сфере внедрения процессного управления и Lean-технологий в государственном секторе.

Основные задачи рабочей группы должны включать:

- определение бизнес-процессов стратегического планирования и определение их приоритетности для реализации проекта внедрения лучших практик процессного управления и Lean-технологий;

- определение консалтинговой организации, оказывающей консультативную и организационную поддержку проекту;

- выбор методов Lean, соответствующих характеру и масштабам оптимизируемых бизнес-процессов.

2. Внедрение процессного управления и Lean-технологий рекомендуется начинать с экспериментального проекта по совершенствованию существующего ведомственного процесса, оптимизация которого может обеспечить быстрый успех. Выбранный процесс должен быть достаточно важен, чтобы привлечь внимание организации в случае его успешной реализации, но не настолько сложным, чтобы затруднить выполнение проекта в целом. Крайне важно начать с тех процессов, где существует высокий уровень поддержки руководства. Например, имеет смысл инициировать проект в сочетании с другим серьезным изменением внутри организации во время внедрения нового правила или основных изменений в штатном расписании.

3. Факторами, определяющими выбор процесса, являются: новые инициативы; программы совершенствования деятельности организации; степень критичности процессов для миссии организации. Приоритетными являются факторы выбора процесса, обусловленные проблемами в работе организации:

- отставание и объем невыполняемой в срок работы;

- задержки при выполнении работы;

- недовольство персонала;

- проблемы с финансированием.

4. Описание проекта должно включать определение ключевых параметров:

- целевые показатели оптимизации процессов (сокращение времени процесса, улучшение качества процесса, упрощение процесса, улучшение взаимодействия с персоналом или другие характеристики);

- количество времени, которое необходимо на понимание проблемы до ее решения;

- методы совершенствования процессов, их обоснованность и соответствие степени сложности решаемой проблемы. Например, процесс разработки новой структуры государственной программы стратегического развития предполагает межорганизационные взаимодействия, что значительно усложняет задачу. Процессы, связанные с взаимодействиями между несколькими правительственными учреждениями или офисами, создают уникальные проблемы и предоставляют уникальные возможности для их решения. Эти процессы сложны для оптимизации, а границы «владения» процессами, как правило, размыты. Оптимизация таких процессов требует использования методов реинжиниринга.

5. Методы Lean наиболее эффективны для повторяющихся регламентированных процессов стратегического планирования. К числу наиболее часто применяемых методов в государственном секторе относится «А3». Этот инструмент дополняет организационную стратегию, демонстрируя связи между общими приоритетами и предлагаемыми решениями. Рабочая группа предлагает решения проблем и план реализации проекта в целом, используя только то, что они могут разместить на стандартном листе бумаги размером А3. Этот метод позволяет получить высокоуровневое представление о текущем состоянии процесса, а также о методах перехода к улучшенному состоянию.

6. Регулярная оценка эффективности и анализ результатов является критическим компонентом методов Lean. Постоянное совершенствование процессов означает, что Lean-проект - это только начало усилий по совершенствованию процессной деятельности организации. Рабочая группа должна продолжать следить за ходом оптимизированного процесса в течение длительного периода после завершения проекта и изыскивать дополнительные возможности для улучшения процессов. Оценка эффективности, основанная на ключевых показателях, является необходимым элементом мониторинга степени достижения целей и задач, установленных для проекта.

Заключение

Таким образом, несмотря на то, что при реализации полномочий публичных органов власти невозможно в полной мере использовать все инструменты процессного управления, бережливое управление, включающее в себя адаптированные методы и инструменты процессного управления, может быть использовано для сокращения непроизводительных расходов рабочего времени, оптимизации численности специалистов и служащих, а также для орга-

низации исполнения процесса непрерывного улучшения деятельности исполнительных органов государственной власти и органов местного самоуправления.

Бережливый подход — это не просто набор понятий, методов и правил. Это, прежде всего, философия, меняющая устоявшиеся взгляды на организацию рабочего процесса; философия, затрагивающая все уровни организационной структуры учреждения; философия, требующая активного участия всего персонала.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Vumek Дж.* Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. Вумек, Д. Джонс. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 472 с.

2. О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006—2010 годах : распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 № 1789-р (ред. от 10.03.2009) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_56259/ (дата обращения: 16.09.2021).

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

4. О реализации бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений : распоряжение Правительства Воронежской области от 01.06.2020 № 695-р [Электронный ресурс] // Бережливое правительство. — URL: <http://government.itcvo.ru/content/imagetoc/files/695-p.pdf> (дата обращения: 16.09.2021).

5. Проект «Бережливое правительство» [Электронный ресурс] // Центр эффективности правительства Воронежской области. — URL: <https://cevrn.ru/berezhlivoie-pravitelstvo/> (дата обращения: 16.09.2021).

6. Культура постоянных улучшений. Что даст Воронежской области «Бережливое правительство» [Электронный ресурс] // РИА «Воронеж». — URL: <https://riavrnr.ru/news/kultura->

[postoyannykh-uluchsheniy-chto-dast-voronezhskoy-oblasti-berezhlivoie-pravitelstvo/](https://riavrnr.ru/news/kultura-postoyannykh-uluchsheniy-chto-dast-voronezhskoy-oblasti-berezhlivoie-pravitelstvo/) (дата обращения: 16.09.2021).

7. Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам государственных гражданских служащих в сфере менеджмента : распоряжение Губернатора Ярославской области от 12.07.2010 № 124-р [Электронный ресурс] // Портал органов государственной власти Ярославской области. — URL: https://www.yarregion.ru/pages/raspr_124-r.aspx (дата обращения: 16.09.2021).

8. О системе организации эффективного рабочего пространства в органах исполнительной власти Ярославской области и структурных подразделениях аппарата Правительства области [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства Ярославской области от 23.08.2011 № 414-р // Кодекс. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/473005725> (дата обращения: 16.09.2021).

9. *Петрова В. А.* Основы внедрения бережливых технологий в органах власти, государственных и муниципальных учреждениях: Методическое пособие / В. А. Петрова, О. П. Бондаренко. — Ханты-Мансийск : Центр «Открытый регион», 2017. — 104 с.

LIST OF LITERATURE

1. *Vumek J.* Lean manufacturing. How to get rid of losses and achieve the prosperity of your company / J. Vumec, D. Jones. — Moscow : Al'pina Publisher, 2020. — 472 pp.

2. On the concept of administrative reform in the Russian Federation in the period 2006—2010 : the order of the Government of the Russian Federation dated 25.10.2005 No. 1789-R (red. of 10.03.2009) [Electronic resource] // Consultant. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_56259/ (accessed: 09/16/2021).

3. *Tsarenko A. S.* Projects «Lean region», «Lean polyclinic», «Lean city» as steps towards creating a «Lean Government»: evaluation of the implementation of lean initiatives in the public sector of the Russian Federation / A. S. Tsarenko, O. Y. Guselnikova // Public Administration. Electronic Bulletin. — 2019. — No. 73. — Pp. 167—203.

4. On the implementation of lean management in the activities of the executive bodies of state power of the Voronezh region and their subordinate institutions : Decree of the Government of the Voronezh Region dated 01.06.2020 No. 695-r [Electronic resource] // Lean Government. — URL: <http://government.itcvo.ru/content/imagetoc/files/695-p.pdf> (date of reference: 09/16/2021).

5. The project «Lean Government» [Electronic resource] // Center for Efficiency of the Government

of the Voronezh region. — URL: <https://cevrn.ru/berezhlivoe-pravitelstvo/> (accessed: 09/16/2021).

6. A culture of continuous improvement. What will the «Lean Government» give to the Voronezh region [Electronic resource] // RIA «vOronezh». — URL: <https://riavrn.ru/news/kultura-postoyannykh-uluchsheniy-cto-dast-voronezhskoy-oblasti-berezhlivoe-pravitelstvo/> (accessed: 09/16/2021).

7. On approval of qualification requirements for professional knowledge and skills of state civil servants in the field of management : order of the Governor of the Yaroslavl region dated 12.07.2010 No. 124-r [Electronic resource] // Portal of public authorities of the Yaroslavl region. — URL: [https://](https://www.yarregion.ru/pages/raspr_124-r.aspx)

www.yarregion.ru/pages/raspr_124-r.aspx (accessed: 09/16/2021).

8. On the system of organizing an effective workspace in the executive authorities of the Yaroslavl region and structural divisions of the regional Government apparatus : Decree of the Government of the Yaroslavl region dated 23.08.2011 No. 414-r [Electronic resource] // Code. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/473005725> (date of application: 09/16/2021).

9. *Petrova V. A.* Fundamentals of the introduction of lean technologies in government, state and municipal institutions: A methodological guide / V. A. Petrova, O. P. Bondarenko. — Khanty-Mansiysk : Center «Open Region», 2017. — 104 p.