

Пермінова С. О.
*канд. пед. наук, доцент,
 доцент кафедри менеджменту підприємств
 Національний технічний університет України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
 м. Київ, Україна
 ORCID: 0000-0001-6443-8560*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛІН МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ УСТАНОВАХ

У державних організаціях менеджмент здійснюють як внутрішній, що керує всіма процесами в межах організації, так і зовнішній, який спрямовано на координацію відносин з керуваними компаніями. Останні десятиліття традиційний вид менеджменту трансформується в лін менеджмент, який активно розвивається в державному секторі, і передбачає орієнтацію на клієнта з використанням певного набору заходів. Це популярний підхід до управління організацією, основу якого складає постійне вдосконалення та зменшення впливу факторів, що спричиняють до марнування часу, сил і фінансових ресурсів.

Із зарубіжного досвіду використання лін технологій, розвиток «ощадливої держави» асоціюється не тільки з оптимізацією процесів діяльності органів державної та муніципальної влади, а й з підвищенням кризостійкості та ефективності їх діяльності. Основною ціллю цієї концепції є скорочення бюджетних витрат і суттєва економія коштів платників податків. Така держава стимулює розвиток внутрішніх резервів, допомагає виконувати більші об'єми робіт без залучення додаткових ресурсів, що знижує вартість та зменшує час надання державних послуг, тим самим підвищує ефективність та впливає на задоволеність клієнтів.

Теоретичні аспекти та специфіка використання ощадливих технологій в державному управлінні представлена в «Посібнику з використанням ощадливих технологій і методики "шість сигм" для оптимізації процесів державних агентств» по захисту навколишнього середовища США, в якому надані основні характеристики «ощадливої держави», а саме [1]:

- орієнтація на клієнтів, що оптимізує їхню суспільну цінність;
- залучення працівників і зовнішніх стейкхолдерів у поточну діяльність та у процес вирішення проблем;
- використання моделі швидких перманентних покращень з акцентом на їх впровадженні при пролонгованому плануванні;
- націленість на оптимізацію і спрощення управлінських процесів;
- використання метрик продуктивності і візуального контролю для забезпечення швидкого зворотного зв'язку та ефективності прийняття рішень в реальному часі.

Швидка адаптація ощадливих технологій в державний сектор потребує аналізу його специфіки функціонування, яка полягає у [2, с.16]:

- важливості і повноті надання інформації, її доступності і достовірності;
- значній варіативності завдань, що ускладнює контроль за робочим процесом;
- наскрізному характері функціональних потоків роботи, оскільки в державних органах процес надання послуг проходить, зазвичай, через різні відділи;
- значній кількості етапів передачі інформації, що може спричинити її втрату чи спотворення в результаті комунікаційних помилок;
- численних інспекціях, які збільшують витрати на надання державних послуг і уповільнюють сам процес;
- прихованих вигодах і витратах щодо ефективного надання послуг;
- відсутності мотивації для покращення і прискорення виконання функціональних обов'язків.

Дж. Малейефф наголошував на нових викликах, з якими стикаються державні організації в процесі впровадження програм ощадливого виробництва, і які пов'язані зі специфікою управління персоналом, обмеженням термінів обіймання посад, особливим ставленням співробітників до стабільності та гарантії зайнятості, жорстким законодавчим контролем за процедурами і роботами, конкуренцією між групами інтересів, відсутністю прямого зв'язку між доходами організації і створюваною споживчою цінністю [2, с.17].

Дж. Лайкер зробив акцент на організаційних втратах в державному секторі, які пов'язані з нереалізованим творчим потенціалом працівників, перевантаженням і нерівномірністю розподілу функціональних обов'язків, що призводить до втрати часу, ідей, навичок, можливостей удосконалення і набуття досвіду [3, с. 82].

С. Венегас виділив втрати в адміністративних процесах і процесах надання послуг, пов'язавши їх зі збором, використанням та управлінням інформацією; із проектуванням, впровадженням процесів; із результативністю та ефективністю індивідуальної роботи [4, с.27].

Для мінімізації втрат та удосконалення діяльності державні установи використовують кілька методів: кайдзен-заходи, 5С, картирування окремих процесів, картирування ланцюга створення цінностей та візуальний менеджмент. На думку З. Раднора і С.П. Озборна ці методи ощадливого управління використовуються в основному для вирішення трьох важливих задач: оцінки процесів надання послуг на рівні організації; підтримки організаційних процесів в стабільно стані та їх покращення; проведенні моніторингу ефективності процесів [5, с.274].

Однак, найбільша проблема пов'язана не з обізнаністю щодо цих методик, а із застосуванням їх на практиці та з умінням організувати процес впровадження ощадливих заходів в діяльність державної установи. Тому важливого значення набуває окреслення переліку інструментів та визначення показників оцінки до проведення заходу, під час проведення та після його завершення. Система вимірників, що використовуються при впровадженні концепції «ощадливої держави» містить такі показники [6, с.39]:

1. *часові* – повний час процесу; найкращий і найгірший час завершення процесу; відсоток процесів, що виконуються в строк; час обробки; час, що витрачається на діяльність, яка створює цінність і на ту, яка не створює цінності; час на діяльність, яка не створює цінність, однак необхідна;

2. *вартісні* – економія праці співробітників; економія витрат; витрати на одиницю продукції / послугу;

3. *якості* – ступінь задоволеності клієнтів; усунення невідповідностей (повторне виконання дій); частка швидкої і якісної роботи; частка правильних дій, виконаних з першого разу;

4. *результатів* – обсяг роботи; робота, що накопичилася і чекає передачі на наступний етап; дії в процесі виконання;

5. *складності процесу* – кількість етапів процесу, що створюють цінність; кількість прийнятих рішень; затримки; «число передач роботи (документів із рук у руки) (handoffs); «петлі», число повторів роботи (loops); «чорні діри» (black holes).

Окремо мають бути виділені показники успішної практики впровадження ощадливих заходів в державному органі:

1. *реалізація «ощадливої держави»* – кількість проведених заходів; кількість осіб, які взяли участь у заходах; кількість тренінгів;

2. *моральний клімат* – задоволеність співробітників; показники плинності кадрів.

Для успішного розвитку державної установи, яка побудована на принципах лін менеджменту, важливо дотримуватись послідовності дій і кроків щодо: задоволеності працівників результатами особистої діяльності, зорієнтованої на споживача публічних послуг; ефективних дій керівництва організації відносно виміру цінностей і втрат на основі визначення стандартів і оцінки результатів; підтримки змін менеджерами різного рівня як в масштабі організації, так і в окремій особистості.

Існує два підходи до впровадження ощадливих технологій в державне управління, на яких наголошували З. Раднор і С.П. Озборн: 1) використання окремих семінарів і заходів, які проводяться в певний проміжок часу і мають назву «заходів швидких покращень»; 2) комплекс взаємопов'язаних проєктів, які в перспективі охоплюють усі сфери діяльності організації [5, с.269]. В межах цих заходів використовуються однакові інструменти, однак відмінності полягають в глибині, об'ємі та регулярності їх використання.

Тому тільки комплексний підхід до розробки програм «ощадливого управління» на основі використання інструментів лін менеджменту дозволить залучити державні установи до реалізації ощадливих технологій при вирішенні практичних завдань.

Література:

1. Working Smart for Environmental Protection: Improving State Agency Processes with Lean and Six Sigma / United States Environmental Protection Agency. URL: <http://www.epa.gov/lean/government/primer/resources/LeanGovtPrimer.pdf> (the date of access: 03.11.2022).

2. Maleyeff J. Improving Service Delivery in Government with Lean and Six Sigma. *IBM Center for The Business of Government*, 2007. P. 16–17.

3. Кутузова М.В. Использование системы бережливого производства лін с целью повышения эффективности предприятия. *Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития*. 2018. № 1-1. С. 81–84.

4. Venegas C. Flow in the Office: Implementing and Sustaining Lean Improvements. New York: Productivity Press, 2007. P. 10–38.

5. Radnor Z., Osborne S.P. Lean: A Failed Theory for Public Services? *Public Management Review*. 2013. Vol. 15. No 2. P. 265–287.

6. Lean Government Metrics Guide. *United States Environmental Protection Agency*. URL: http://www.epa.gov/lean/Metrics_guide.pdf (the date of access: 09.11.2022).