

СИНЕРГИЯ ПРОЕКТНОГО И БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

SYNERGY OF PROJECT AND LEAN MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF PUBLIC INSTITUTIONS

A. Fomushkin

Summary. The article analyses the Russian experience and reveals the stages of implementation of project and lean management in the Tyumen Region Branch of the Pension and Social Insurance Fund of the Russian Federation and other territorial bodies. Special attention is paid to the synergy of project management and lean production in the system of public institutions in the context of improving management processes and social interaction of employees of the organisation. The article analyses the normative and legislative acts of project and lean management aimed at solving a wide range of tasks of public institutions related to improving the efficiency and effectiveness of activities from the position of development of positive social changes in the social sphere of the region. It is concluded that the synergy of project management and lean production is aimed at the formation of a new culture of labour productivity, implemented through staff involvement and continuous improvement of socio-cultural and socio-economic characteristics of the systems of public institutions.

Keywords: project management, lean production, public institutions, management processes, social management mechanisms, loss reduction, service quality improvement.

Фомушкин Антон Владимирович

*Заместитель управляющего, Отделение Фонда
пенсионного и социального страхования
Российской Федерации по Тюменской области
anton.fomushkin@bk.ru*

Аннотация. В статье на основании анализа российского опыта раскрываются этапы внедрения проектного и бережливого управления в Отделении Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации по Тюменской области и других территориальных органах. Особое внимание уделяется синергии проектного управления и бережливого производства в системе государственных учреждений в контексте совершенствования управленческих процессов и социального взаимодействия сотрудников организации. Анализируются нормативно-законодательные акты проектного и бережливого управления, нацеленные на решение широкого спектра задач государственного учреждения, связанных с повышением эффективности и результативности деятельности с позиции развития позитивных социальных перемен в социальной сфере региона. Делается вывод о том, что синергия проектного управления и бережливого производства направлена на формирование новой культуры производительности труда, реализуемой за счет вовлеченности персонала и постоянного совершенствования социокультурных и социально-экономических характеристик систем государственных учреждений.

Ключевые слова: проектное управление, бережливое производство, государственные учреждения, управленческие процессы, механизмы социального управления, сокращение потерь, повышение качества услуг.

Настоящее исследование затрагивает малоизученные процессы внедрения проектного и бережливого управления в деятельность государственных учреждений. Объектом исследования выступают процессы внедрения проектного и бережливого управления Отделением Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации по Тюменской области в строгом соответствии с их периодизацией.

Актуальность исследования обусловлена возможностью распространения передового опыта Отделения Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации по Тюменской области¹ в сфере проектного управления и бережливого производства в целях его дальнейшего применения в деятельности российских государственных учреждений в рамках совершенствования отечественной системы проектного и бережливого управления.

¹ До 01.01.2023 учреждение называлось «Государственное учреждение — Отделение Пенсионного фонда Российской Федерации по Тюменской области»

Отлаженные управленческие процессы и механизмы социального управления, включающие в свой состав контроль качества выполнения поставленных перед подчиненными задач — выступают в виде набора эффективных инструментов проектного управления и бережливого производства, способствующего государственным учреждениям осваивать новые уровни реализации услуг для населения.

В данном аспекте процессы синергетического взаимодействия проектного управления и бережливого производства значительно увеличивают полученный эффект от достижения закрытия определенных потребностей клиентов государственных учреждений. В современных условиях синергия проектного управления и бережливого производства выступает в качестве ключевой «точки опоры» для руководителей государственных учреждений, нацеленных на совершенствование операционной эффективности организаций и повышение качества их функционирования при принятии стратегических решений.

В научной литературе содержание трактовки термина «проект» раскрывают с позиции процесса реализации определенной цели в определенном временном периоде: жизненном цикле, отражающем этапы решения последовательных проектных задач, поставленных для достижения заданных результатов. Взаимосвязанные элементы проекта (время, стоимость, качество), выражают успешность или не успешность проекта в рамках достижения его ключевой цели [16].

Содержание трактовки термина «проектное управление» в научной литературе раскрывают с позиции деятельности, выступающей составной частью системы государственного учреждения, включающей в свой состав такие элементы, как знаниявые компетенции, навыки, инструменты и технологии, способы и методы, нацеленные на решение задач и достижение целей проекта [17].

Адаптированная к российской практике государственных учреждений/проектных организаций: система менеджмента качества, опирается на международные стандарты ISO 10006 и ISO 9001, представляющие собою структурированные и систематические подходы к обеспечению контроля качества реализации услуг для населения [1].

Проектное управление контролем качества реализации услуг государственных учреждений предстает в виде системы, состоящей из трех взаимоувязанных подсистем (методология, инструменты, мероприятия), которые направлены как на удовлетворение клиентских ожиданий и требований в процессе реализации проекта, так и на удовлетворение ожиданий и требований, заинтересованных в достижении заданных результатов проекта сторон.

Для достижения высоких стандартов качества услуг государственных учреждений требуется интеграция проектного управления и бережливого производства, которая является первой точкой пересечения двух аспектов управления: проектного и бережливого [12].

В научной литературе отсутствует единое определение для дефиниции «бережливое производство». Ряд исследователей раскрывают данную категорию с позиции концепции управления производственным предприятием [19], другие исследователи раскрывают содержание данной трактовки с позиции логистической концепции менеджмента [18], следующая группа исследователей раскрывает данное понятие с позиций определенного типа мышления [7].

ГОСТ Р 56404-2021 Бережливое производство. «Требование к системе менеджмента», раскрывает содержание трактовки данного понятия с позиции концепции организации бизнеса, охватывающей все процессы ор-

ганизации и требующей непрерывного совершенствования бизнес-структуры на основе вовлечения персонала, ориентированного на устранение всех видов потерь в рамках создания безостановочных потоков ценностей для потребителей [4].

Автор статьи приходит к выводу, что бережливое производство возможно представить в виде непрерывной оптимизации системы управления субъектов хозяйствования, их бизнес-моделей и всех процессов производственно-хозяйственной деятельности, реализуемой в условиях постоянной фокусировки на запросах рынков, формирующих потребительскую ценность продукции, товаров и услуг, и предполагающей вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника организации, нацеленного на устранение всех видов потерь.

Автором статьи был исследован российский опыт применения концепции бережливого производства, которую начали внедрять в России на основе элементов японской философии производственного менеджмента и элементов европейско-американской «Lean-концепции» повышения производительности труда только в 2004 году. Но уже к 2014 году в Российской Федерации было разработано нормативно-методическое обеспечение концепции бережливого производства и утверждены 16 национальных стандартов по бережливому производству, обеспечивающие в соответствии с современными подходами и моделями модернизацию организационно-управленческих основ российских компаний и проектно-ориентированных организаций [5].

В 2017 году в Российской Федерации внедрили систему добровольной сертификации российских компаний и проектно-ориентированных организаций, опирающихся на принципы бережливого производства в своей деятельности. Независимая, квалифицированная оценка соответствия систем управления хозяйствующих субъектов требованиям бережливого производства создает условия для достижения уверенности потребителей в высоком качестве продукции/услуг через компетентную и беспристрастную сертификацию [13].

В 2017 году в Российской Федерации введены в действие «Рекомендации по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности», разработанные Министерством промышленности и торговли Российской Федерации [11].

Начиная с 2017 года и до настоящего времени 44 российских региона на базе сотрудничества с государственной корпорацией «Росатом» и организациями из различных секторов социальной сферы развивают проект «Эффективный регион» [15]. В качестве показателей эффективности реализации проекта «Эффективный регион» использованы: качество реализации проектов;

время протекания процессов в конкретных проектах и показатели удовлетворённости целевой клиентской группы и сотрудников организаций. Внедрена методика партнерской проверки Росатом качества бережливого образца практик управления на трех уровнях: местном, региональном, федеральном, направленная на сравнение реализованных бережливых проектов регионами с эффективными образцами реализованных бережливых проектов на федеральном уровне [6].

На федеральном, региональном и местном уровнях власти органы государственного и муниципального управления опираясь на методы бережливого производства (версия Росатома) повышают эффективность взаимодействия государственных учреждений с населением, создают лучшие практики управления, сокращая все виды потерь и увеличивая степень удовлетворенности клиентов качеством оказания услуг. К 2024 году в различных видах экономической деятельности и социальной сферы было реализовано свыше 50 тысяч проектов бережливого производства по результатам которых уровень удовлетворенности клиентов и сотрудников организаций — временем протекания операционных процессов и качеством полученных результатов повысился до 95 % [15].

В настоящее время в Российской Федерации на основе инструментов и технологий бережливого производства реализуют национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости» [9].

Высшие образовательные учреждения активно вовлечены в процессы внедрения бережливых технологий и выступают в роли центров по созданию высококвалифицированных кадров новой формации для государственных учреждений [3].

Синергия проектного управления и бережливого производства в таком формате направлена на формирование новой культуры производительности труда, которая реализуется за счет вовлеченности персонала и на постоянное совершенствование социокультурных и социально-экономических характеристик систем государственных учреждений [2].

Управление проектами на основе бережливого производства влечет за собой значительный рост производительности труда и непрерывное совершенствование операционной эффективности государственных учреждений, которая выражается в виде повышения качества оказания услуг для населения.

Здесь следует отметить тот факт, что руководители управления проектами в текущих условиях должны обладать высокой манёвренностью и гибкостью в контексте оперативного формирования и создания рабочих

групп из сотрудников, обладающих знаниями компетенциями, навыками и владеющими инструментами, и технологиями бережливого производства, способами и методами проектного бережливого управления, нацеленными на решение задач и достижение целей проекта [8].

В контексте темы статьи с позиций изучения совершенствования управленческих процессов и системы социального взаимодействия сотрудников организации, автором раскрывается передовой опыт внедрения проектного и бережливого управления в государственном учреждении: Отделении Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации по Тюменской области, завоевавшем в период 2019/2024 годов неоднократное признание на конкурсах профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» в Российской Федерации в номинациях:

1. «Проектное управление в системе Пенсионного фонда РФ»;
2. «Системы управления проектной деятельностью в государственных корпорациях, компаниях с государственным участием, коммерческих и общественных организациях, а также институтах развития»;
3. «Система бережливого управления»; «Компетентный проектный офис» [10].

Здесь следует представить этапы внедрения проектного и бережливого управления в деятельность государственного учреждения.

Этап 2016/2018 годов («Новые возможности»), характеризуется внедрением, становлением и развитием системы проектного управления в государственном учреждении, опирающейся на положения Приказа № 437 «Об утверждении Положения о системе управления проектной деятельностью Отделения ПФР по Тюменской области» от 30 декабря 2016 года (изменения и дополнения внесенные в соответствии с Приказом № 577 от 29 декабря 2017 года; Приказом № 447 от 10 сентября 2018 года) и на положения Приказа № 439 «Об утверждении Положения о Проектном офисе государственного учреждения» от 30 декабря 2016 года [10].

Внедрение проектного управления в Государственном учреждении — Отделении Пенсионного фонда Российской Федерации по Тюменской области (далее Отделении ПФР по Тюменской области) обосновано положениями Приказа № 575 от 29 декабря 2017 года об утверждении «Положения о Проектном комитете государственного учреждения», функционирующем в целях обеспечения общей координации и сопровождения проектной деятельности [10].

В 2018 году на основании положений Приказа № 447 от 10.09.2018 года, автором статьи был разработан

Устав проекта «Совершенствование системы проектного управления в Отделении ПФР по Тюменской области и территориальных органах», внесены предложения по совершенствованию системы проектного управления и проведению анализа деятельности проектного офиса и команд проектов.

Таким образом в государственном учреждении была внедрена система проектного управления. Продуктами проекта выступила: документация по проектной деятельности; реализованная программа проектов и проекты; портфель проектов; сертифицированный персонал и обученный персонал.

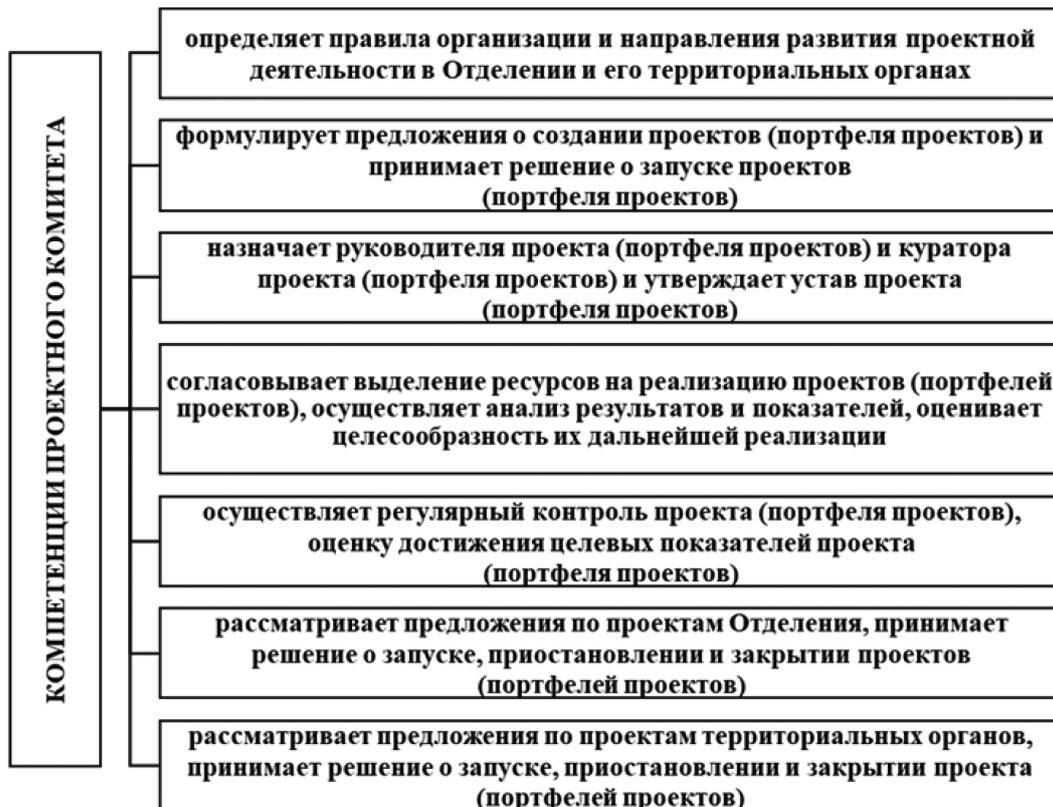
Проектный комитет — это высший координационно-контрольный орган в сфере управления проектной деятельностью государственного учреждения и его территориальных органов. Функции Проектного комитета представлены рисунком 1.

Проектный офис обеспечивает организацию всей системы управления проектной деятельностью государственного учреждения (осуществляет планирование, реализацию и контроль данного вида деятельности), активно взаимодействует как с Проектным комитетом, так и с Проектными офисами территориальных органов и выступает в качестве координационно-контрольного органа в сфере управления проектной деятельностью,

разрабатывает документы и изменения к ним для приведения соответствия методологии проектного управления и развития компетенций, мотивации участников проектной деятельности, организует обмен передовым опытом и внедрение лучших практик проектного управления, формирует показатели оценки рейтинга проектной деятельности государственного учреждения при достижении запланированных результатов.

Функции Проектного офиса представлены рисунком 2.

Внедрение, становление и развитие системы проектного управления в государственном учреждении сопровождалось созданием экспертного сообщества, нацеленного на повышение мастерства и профессионализма специалистов государственного учреждения и распространение информации о лучших практиках применения проектного подхода, направленного на улучшение качества государственных услуг, достигаемого за счет обновления и модернизации цифровых технологий, за счет внедрения инициатив каждого конкретного работника и применения принципиально новых решений для улучшения качественных показателей деятельности государственного учреждения, в том числе и за счет повышения степени ответственности, задействованного персонала.



Источник: составлено автором на основании материалов [10]

Рис. 1. Функции Проектного комитета



Источник: составлено автором на основании материалов [10]

Рис. 2. Функции Проектного офиса

Этап 2019 года («Новые инициативы»), характеризуется развитием системы проектного управления в государственном учреждении, опирающейся на положения Приказа № 252 от 21 мая 2019 года вносящего изменения и дополнения в Приказ № 437 «Об утверждении Положения о системе управления проектной деятельностью Отделения ПФР по Тюменской области» от 30 декабря 2016 года, стимулирующие развитие эффективности работы территориальных подразделений в частности и государственного учреждения в целом за счет распространения лучших практик проектной деятельности, базирующихся на передовой генерации идей проектного управления [10].

В 2019 году был утвержден «Порядок управления проектной деятельностью в Отделении ПФР по Тюменской области», на основании которого были сформированы требования к реализации процессов управления Портфелем; Программой; Проектом и было зафиксировано повышение качества проектной деятельности и повышение производительности труда [10].

В 2019 году на основании Приказа № 202 от 10.06.2029 года было принято Положение о Конкурсе проектов Отделения ПФР по Тюменской области с целью выявления лучших технических и организационных проектов и практических наработок территориальных подразделений для поощрения применения проектного подхода, направленного на снижение расходов и улучшение качественных показателей деятельности Отделения ПФР по Тюменской области; стимулирование развития государственного учреждения путем содействия генерации лучших идей, и практик проектной деятельности, распространение которых способствовало росту мастерства и профессионализма специалистов [10].

Этап 2020 года («Бережливое управление»), характеризуется развитием синергии систем проектного и бережливого управления в государственном учреждении, опирающихся на положения Приказа № 417 «О внедрении технологий бережливого производства» от 30 декабря 2020 года, обуславливающих форматы обучения сотрудников государственного учреждения основам философии бережливого производства, ее принципам,

технологиям, инструментам и методам, нацеленным на сокращение всех видов потерь [10].

Виды потерь Отделения ПФР по Тюменской области представлены рисунком 3.

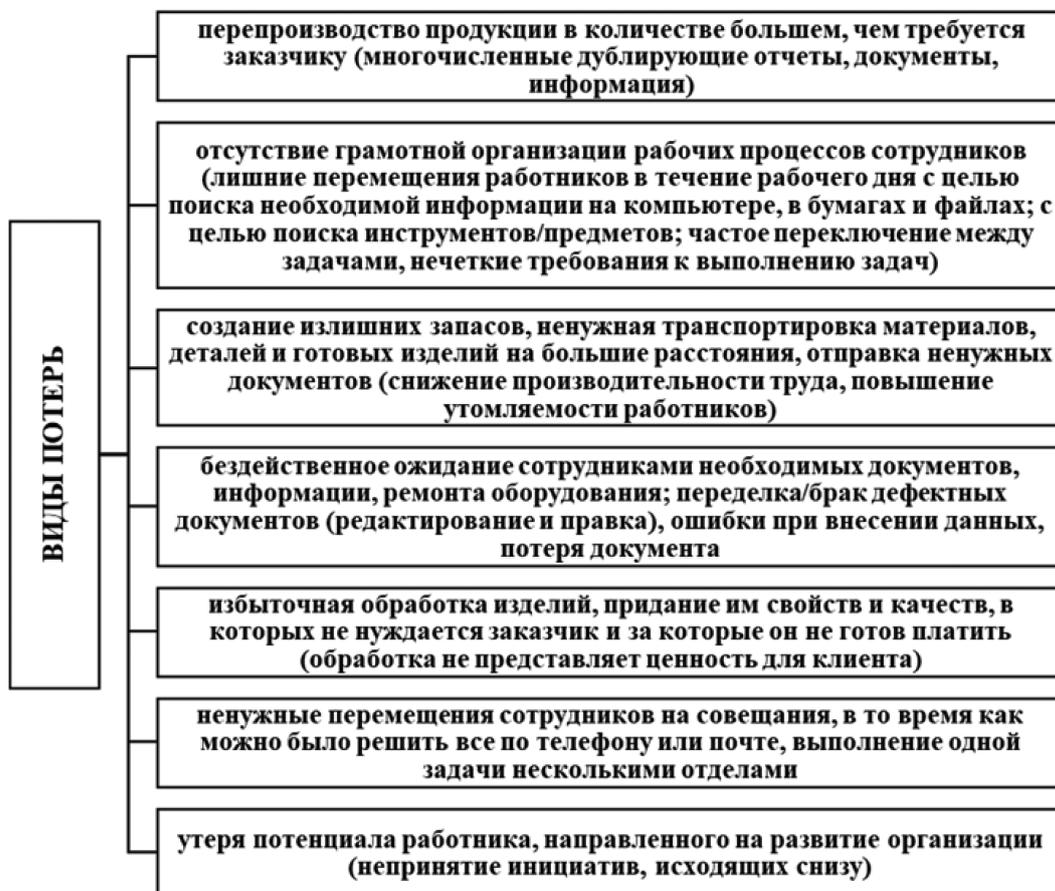
На данном этапе утверждено «Положение о бережливом управлении», нацеленное на системное применение ценностей, принципов и инструментов бережливого управления для повышения производительности труда Отделения ПФР по Тюменской области. Определена миссия государственного учреждения, содействующая развитию позитивных социальных перемен в социальной сфере региона и сконцентрированная на обеспечении реализации прав граждан Тюменской области, гарантированных Конституцией Российской Федерации в области обязательного пенсионного страхования и на обеспечении реализации мер социальной поддержки в рамках построения эффективной пенсионной системы на базе организованного взаимодействия с партнерами государственного учреждения.

Определены главные стратегические цели, часть из которых связана с совершенствованием системы управления в области внедрения технологий бережли-

вого производства направленных на устранение всех видов потерь через развитие сотрудников государственного учреждения.

Утверждена Политика Отделения ПФР по Тюменской области в области бережливого производства, нацеленная на обеспечение эффективной реализации функций сотрудников в рамках выполнения их прямых обязанностей надлежащего пенсионного и социального обеспечения граждан. Данному этапу характерна реализация проекта «Совершенствование системы бережливого управления в Отделении ПФР по Тюменской области» и внедрение ведения реестра пилотных бережливых проектов в государственном учреждении.

Автор статьи адаптировал концепцию бережливого производства «Lean» к условиям функционирования российского государственного учреждения в рамках решения задач, направленных на внедрение проектного и бережливого управления, и предложил использовать авторскую систему путей решения задач проектного и бережливого управления государственного учреждения, которая получила название «Концепция ЦЕНТР» [14]. Положениями Приказа № 250 от 01.09. 2020 года «Концепция ЦЕНТР» была утверждена к реализации



Источник: составлено автором на основании материалов [10]

Рис. 3. Виды потерь государственного учреждения

в Отделении ПФР по Тюменской области и в настоящее время успешно применяется в государственном учреждении [10].

На основе «Концепции ЦЕНТР» формируется потребительская ценность услуг государственного учреждения и осуществляется развитие и совершенствование как самой организации, так и её сотрудников. Данная концепция смогла обозначить для специалистов разного уровня их связь с операционной эффективностью и ресурсной устойчивостью в рамках функционирования проектной и бережливой деятельности в государственном учреждении, а для руководителей разного уровня обозначить их связь со стратегическими показателями оценки эффективности деятельности государственного учреждения, выраженными конечными результатами ведения деятельности [14].

Таким образом, деятельность Отделения ПФР по Тюменской области была организована с учетом принципов бережливого управления: неукоснительного соблюдения требований стандартов в рамках ведения деятельности; организации работы с позиции создания ценностей для клиента; системного совершенствования бизнес-процессов государственного учреждения, нацеленных на постоянное улучшение функционирования организации и повышения качества ее услуг; всестороннего сокращения и устранения всех видов потерь и экономии резервов организации и ее ресурсов; придания системной огласки при возникновении потерь, прозрачности в решениях, основанных на фактах при ведении операционной деятельности; построения корпоративной культуры, нацеленной на раскрытие потенциала каждого работника организации с целью его вовлечения в развитие системы бережливого производства и формирование лидерской среды, которая окажется быть способна на основе применения проектного подхода — проводить улучшения.

При внедрении принципов бережливого управления в Отделении ПФР по Тюменской области использовался проектный подход, так как процесс изменений требует вовлечения в него специалистов всех структурных подразделений государственного учреждения.

Этап 2021 года («Бережливое производство»), характеризуется развитием синергии систем проектного и бережливого управления в государственном учреждении, опирающихся на положения Приказа № 377 от 30 декабря 2021 года вносящего изменения и дополнения в Приказ № 437 от 30 декабря 2016 года, стимулирующие развитие эффективности работы территориальных подразделений в частности и государственного учреждения в целом [10]. На данном этапе задачи организации были связаны с формированием положительного отношения персонала организации к проектной деятельно-

сти в рамках применения технологий бережливого производства.

Деятельность Отделения ПФР по Тюменской области была направлена на стандартизацию рабочих процессов и оптимизацию рабочего пространства с целью построения эффективных логистических потоков потребителей услуг с учетом их целей посещения государственного учреждения, обеспечивающих функциональность персонала при оказании услуг потребителям и увеличивающих как доступность получаемых услуг, так и сокращающих сроки их получения. Деятельность Отделения ПФР по Тюменской области была нацелена на сокращение всех видов потерь за счет эффективного использования зданий, сооружений, эффективного функционирования техники и оборудования, эффективного использования кадровых и финансовых ресурсов государственного учреждения и за счет внедрения эффективных моделей процессов ведения операционной деятельности с последующим их тиражированием в территориальных органах. Синергия проектного управления и бережливого производства в системе государственного учреждения была сфокусирована на повышении удовлетворенности потребителя качеством услуги.

При этом, Проектный офис Отделения ПФР по Тюменской области сопровождал внедрение технологий бережливого производства в Отделении и территориальных органах и разрабатывал методические рекомендации для оказания организационно-методической помощи работникам в части реализации проектов по улучшению с использованием методов бережливого производства в Пенсионном фонде, формирования единых подходов к работе по данному направлению.

Этап 2022 года («Трансформационные изменения»), характеризуется развитием синергии систем проектного и бережливого управления в государственном учреждении, опирающихся на положения Приказа № 200 от 21 июня 2022 года вносящего изменения и дополнения в Приказ № 437 от 30 декабря 2016 года, стимулирующие развитие эффективности работы территориальных подразделений в частности и государственного учреждения в целом [10]. На данном этапе состоялась реализация первых проектов государственного учреждения в рамках участия в совместном проекте Правительства Тюменской области и государственной корпорации «Росатом» — «Эффективный регион», где Отделение ПФР по Тюменской области опираясь на методы бережливого производства (версия Росатома) повышало эффективность взаимодействия государственного учреждения с населением, создавало лучшие практики управления, сокращало все виды потерь и увеличивало степень удовлетворенности клиентов качеством оказания услуг. Применение инструментов бережливого управления на данном этапе было направлено на достижение

стратегической цели развития управленческой системы государственного учреждения на базе обмена опытом и методами бережливого производства с государственной корпорацией «Росатом» при участии региональных органов власти.

Этап 2023/2024 годов («Наставничество»), характеризуется развитием синергии систем проектного и бережливого управления в государственном учреждении, опирающихся на положения Приказа № 235 от 6 августа 2024 года вносящего изменения и дополнения в Приказ № 437 от 30 декабря 2016 года, стимулирующие развитие эффективности работы территориальных подразделений в частности и государственного учреждения в целом [10]. На данном этапе состоялась реализация 8 проектов государственного учреждения в рамках участия в совместном проекте Правительства Тюменской области и государственной корпорации «Росатом» «Эффективный регион» в объединенном фонде. Здесь следует отметить укрепление роли наставников, ответственных за внедрение бережливого управления в государственном учреждении на базе проектного подхода, которые возглавляя команды лидеров — координируют их деятельность и оказывают всестороннее содействие внедрению технологий, методов и инструментов бережливого управления и бережливого производства, оценивая при этом эффективность и результативность проекта по достигнутым результатам.

Таким образом, подводя итоги исследования в контексте совершенствования управленческих процессов и системы социального взаимодействия сотрудников государственного учреждения, отметим что все принятые нормативно-законодательные акты были нацелены на решение широкого спектра задач, опирающихся на синергию проектного управления и бережливого производства и связаны с повышением эффективности и результативности деятельности сотрудников государственного учреждения; с обеспечением достижения запланированных результатов в установленные сроки на основе использования выделенных для реализации проектов временных, финансовых, кадровых, информационных ресурсов; с использованием выделенных для реализации проектов механизмов контроля и прогнозирования ведения деятельности для своевременного введения корректирующих мер в рамках неукоснительного соблюдения требований стандартов; организации работы с позиции создания ценностей для клиента; системного совершенствования бизнес-процессов государственного учреждения, нацеленных на постоянное улучшение функционирования организации и повышения качества ее услуг; всестороннего сокращения и устранения всех видов потерь и экономии резервов организации и ее ресурсов; построения корпоративной культуры, нацеленной на раскрытие потенциала каждого работника организации с целью его вовлечения в развитие системы бережливого производства и формирование лидерской среды, которая окажется быть способна — проводить системные улучшения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / под редакцией Е.М. Роговой. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 383 с.
2. Валиуллина Л.А., Беспалова М.Э., Хадасевич Н.Р. Интеграция принципов бережливого производства и системы менеджмента качества в организации труда учреждений социального обслуживания // Лидерство и менеджмент. 2019. № 2. С. 107–116. DOI: 10.18334/eo.9.3.40849.
3. Верменикова Л.В., Веселова Д.В. Бережливый вуз как инновационная система организации работы высшего образовательного учреждения, направленная на подготовку кадров новой формации // Эффективное государственное и муниципальное управление как многоаспектный фактор социально-экономического развития современной России: материалы II Международной научно-практической конференции. Краснодар, 2019. С. 94–98.
4. ГОСТ Р 56404-2021 Бережливое производство. «Требование к системе менеджмента» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200179301> (дата обращения: 10.02.2025).
5. Грачев АН., Лapidус В.А. Бережливое производство: от зарубежного опыта к разработке национального стандарта // Сертификация. 2014. № 4. С. 8–11.
6. Давыдова Н.С., Железнов Л.М., Мазунина С.Д., Краснов Д.И., Лекарев С.Н., Исакова Л.В., Ситников С.В., Калинина С.Н., Артемьева Г.Б., Мелкоян К.И., Веселова Д.В., Свистун О.В., Алехина О.В., Баркова О.Л., Аджиенко В.Л., Прохоров В.Н., Белоусова О.А., Стрельникова Н.В. Эффективность в бережливом управлении организациями — Издательство ООО «ВЕСИ», 2024. — 106 с.
7. Макаров И.Н., Хрючкина Е.А., Назаренко В.С., Байсара Э.Р. Концепция бережливого производства как отображение изменения культуры производственного менеджмента в условиях ресурсо-дефицитной экономики // Креативная экономика. 2021. Том 15. № 12. С. 4837–4850. DOI: 10.18334/ce.15.12.114130
8. Мельников О.Н., Ганькин Н.А., Есипенко Д.А. Эквивалентность знаний при постановке и решении задач как условие организации и управления бережливым производством информационных экономических продуктов // Экономика, предпринимательство и право. 2020. № 3. С. 635–648. DOI: 10.18334/erp.10.3.100796.
9. Национальный проект «Производительность труда» [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_projekt_proizvoditelnost_truda/ (дата обращения: 10.02.2025).
10. Отделение Фонда пенсионного и социального Российской Федерации по Тюменской области [Электронный ресурс]. URL: <https://sfr.gov.ru/branches/tumen/> (дата обращения: 10.02.2025).
11. Приказ Минпромторга России от 20.06.2017 N 1907 «Об утверждении Рекомендаций по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_212572/ (дата обращения: 10.02.2025).

12. Приморский М.С., Шабурова А.В. Синергия проектного управления и системы менеджмента качества // *Interexpo GEO-Siberia*. 2024. № 8(2). С. 151–157. DOI:10.33764/2618-981X-2024-8-2-151-156
13. Система добровольной сертификации систем «бережливого производства» предприятий [Электронный ресурс]. URL: https://nopss.ru/reestr_sds/sistema-dobrovolnoy-sertifikacii-sistem-berezhlivogo-proizvodstva-predpriyatiy-sds/ (дата обращения: 10.02.2025).
14. Фомушкин А.В. Адаптация концепции бережливого производства «Lean» в рамках российской системы проектного бережливого управления // *Russian Economic Bulletin*. 2025. Том 8. № 1. С. 209–218.
15. Давыдова Н.С. Целеполагание в бережливом управлении: от постановки целей — к новому мышлению // Форум современное предприятие и будущее России. Сборник трудов XIV Всероссийской научной конференции по организации производства. Москва, 2024. С.44–51.
16. Bergman B., Klefsjo B. *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction* // 2nd ed., Studentlitteratur. Lund, 2003.
17. Klefsjo B., Bergquist B., Edgeman R.L. *Six Sigma and Total Quality Management: different day, same soup?* // *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 2006. Vol. 2. № 2. P. 162–178.
18. Oudhuis M., Tengblad S. *Experiences from Implementation of Lean Production: Standardization versus Self-management: A Swedish Case Study* // *Nordic Journal of Working Life Studies*. January 2013. Vol. 3(31). P.31–48.
19. Womack J., Jones D., Roos D. *The Machine That Changed the World. The Story of Lean Production. How Japan's Secret Weapon in the Global Auto Wars Will Revolutionize Western Industry*. New York: Rawson Associates, 1990. 167 p.

© Фомушкин Антон Владимирович (anton.fomushkin@bk.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»