

1.6. ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В РЕШЕНИИ ЗАДАЧИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В РЕГИОНЕ

Каратаева Г.Е. д.э.н., Сургут

Ожидается, что реализация государственных программ и национальных проектов в организационно-административном аспекте будет обеспечена за счет применения передовых управленческих методов, технологий и инструментов. В частности, речь идет о проектном управлении, бережливых технологиях и цифровизации, за счет применения которых предполагается кратко повысить производительность труда, не только в промышленном секторе, но и в сфере услуг и государственном управлении. На практике темпы роста этого показателя в России снижаются, качество государственных услуг падает несмотря на то, что проектное управление и бережливые технологии внедряются в государственном секторе более 5 лет. Ханты-Мансийский автономный округ – Югра выступает пилотным регионом для апробации новых решений в государственном управлении. Цель исследования — определить причины отсутствия видимого эффекта от внедрения проектного управления, бережливых технологий, а также мероприятий региональной программы «Цифровая экономика» для показателей производительности труда в регионе. Для этого были проанализированы цели программных документов, бюджеты и результаты проведенных мероприятий. Результаты анализа сопоставлены с динамикой показателей производительности труда в регионе. Основными методами исследования выступили статистический метод анализа, графические методы визуализации и обработки информации, сопоставительный анализ, группировка. Научная новизна статьи состоит в результатах сопоставительного анализа. Выявлены существенные различия в целеполагании и результатах, слабая увязка проводимых мероприятий с факторами, определяющими производительность труда. На примере положений концепции бережливого производства выявлены ограничения ее применения в сфере государственного управления и оказания социальных услуг. Существенным ограничением исследования стало отсутствие релевантной информации о результатах мероприятий региональной политики в сфере стимулирования производительности труда. Выявленные противоречия и выводы могут служить основой для корректировки региональной политики и разработки подходов к реализации методов бережливого производства в социальной сфере с учетом особенностей региона.

Введение

В повестке поиска путей экономического прорыва и, как следствие, повышения качества жизни граждан России последние годы неизменно присутствуют проектные методы управления, бережливые технологии и цифровизация не только на промышленных предприятиях, но и в органах государственного управления и учреждениях.

О бережливых технологиях в госсекторе в России активно заговорили в середине 2000-х годов в период проведения административной реформы [29]. Позже многие субъекты Российской Федерации приняли нормативные правовые акты по внедрению и развитию бережливых технологий в органах исполнительной власти и государственных учреждениях. Подробно об истории этого вопроса изложено в работе А.С. Царенко и О.Ю. Гусельниковой [44].

Идеи внедрения проектного управления в государственном секторе, так же как и методы бережливого производства, впервые получили закрепление на государственном уровне в распоряжении Правительства РФ «О Концепции административной реформы в Российской Федерации на 2006-2010 годы» [29]. Широкое внедрение проектного управления в органах государственной власти России ведется с 2014 года [31]. Согласно отчетам, все субъекты Российской Федерации успешно внедрили проектное управление, создали проектные офисы и активно принимают участие в конкурсе «Проектный Олимп» [10]. Методическое обеспечение, позволяющее оценить зрелость проектных методов, разрабатывается, что также находит отражение в различных исследованиях [11, 39].

Самым молодым направлением можно считать цифровизацию. В 2017 году в России принята программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Позже в рамках реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» сформирована национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [35].

Таким образом, бережливые технологии и проектное управление в государственном управлении в России имеют уже более чем 6-летнюю историю. В нашей стране реализуется так называемая либеральная модель экономической политики, предусматривающая невмешательство государства в рыночные отношения. Критикуя либеральную доктрину государственной политики, ее оппоненты считают, что рост производительности труда в современной России может быть обеспечен:

- ростом доли накоплений в валовом внутреннем продукте (не менее 30 % на протяжении 10 лет);
- сбалансированностью импорта товаров, работ, услуг и экспорта сырья (индекс открытости экономики 25-30%);
- доступностью банковского кредита;
- взвешенной политикой валютного курса [23,38,40].

Рекомендации исследователей проблемы повышения производительности труда на макроуровне можно объединить выводом О.С. Сухарева и Е.Н. Стрижакова: «Факторы, определяющие совокупную производительность, должны учитываться в отраслевых программах развития в качестве базовых параметров управления этими программами, что предполагает исследование (их) взаимосвязей... Без данного условия эффективное управление (планирование) промышленными системами, а также реализация стратегии новой индустриализации не представляется возможной» [43]. Разделяя эту позицию, мы предположили, что принимаемые документы стратегического планирования, направленные на повышение производительности труда, не в полной мере учитывают эти рекомендации, часто носят формальный характер. Конструкция «документ ради документа» выхолащивает реальные возможности заявленных в них инструментов, в частности технологий бережливого производства. Проверка этого тезиса не нуждается в построении каких-либо моделей и может быть осуществлена простым сопоставительным анализом запланированных показателей, мероприятий по их достижению и результатов.

Основная часть.

Материалы и методы.

Целью исследования является определение причин отсутствия видимого эффекта от внедрения проектного управления, бережливых технологий, а также мероприятий региональной программы «Цифровая экономика» для уровня производительности труда в регионе.

Для достижения цели исследования поставлены следующие задачи:

- 1) оценить бюджетную обеспеченность Ханты-Мансийского автономного округа – Югры;
- 2) определить эффект внедрения проектного управления в органах государственной власти региона на изменение расходов и численности работников государственных органов власти в автономном округе;
- 3) установить взаимосвязь мероприятий программных документов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и их результатов с индексом производительности труда в регионе;
- 4) выделить возможности и ограничения внедрения лин-технологий в государственных (муниципальных) учреждениях.
- 5) В процессе исследования авторами применены общеизвестные количественные и качественные методы [24]. Так, в процессе оценки бюджетной обеспеченности Ханты-Мансийского автономного округа – Югры применен метод анализа показателей социально-экономического развития региона. Статистический метод анализа данных о численности, расходах на оплату труда работников государственных (муниципальных) органов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры позволил прийти к выводу об отсутствии косвенного эффекта внедрения проектного управления в регионе. На основе графических методов визуализации и обработки информации продемонстрирована динамика показателей, характеризующих производительность труда в регионе. С помощью сопоставительного анализа установлена взаимосвязь мероприятий программных документов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и их результатов с индексом производительности труда в регионе. Метод группировки позволил выделить частные и общие с другими сферами барьеры внедрения лин-технологий в государственных (муниципальных) учреждениях.

Главным ограничением исследования выступает отсутствие в открытом доступе данных о ходе реализации и результатах программных документов. В качестве объекта исследования были выбраны документы регионального значения, заявленные как поддержка производительности труда по трем направлениям: проектное управление в органах государственной власти, Концепция бережливого производства и Цифровая экономика на примере Ханты-Мансийского автономного округа.

Результаты.

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (далее – автономный округ, Югра, регион) традиционно занимает лидирующие позиции в различных рейтингах, оценивающих параметры социально-экономического развития регионов. Ключевым фактором этого является его бюджетная обеспеченность (табл. 1).

Таблица 1. Динамика показателей социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

Показатели	2015	2016	2017	2018
Численность постоянного населения (среднегодовая), тыс. чел.	1619	1636	1651	1662
Валовой региональный продукт (ВРП), млрд. руб.	3154	3031	3306	3967,1
Индекс физического объема ВРП, %	98,2	97,6	100,0	100,2
Индекс промышленного производства, %	97,4	100,8	99,2	100,0
Доля инвестиций в ВРП, %	24,3	26,4	28,5	28,5
Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	60068	63568	66719	71000
Доля в консолидированном бюджете РФ, %	14,4	11,7	12,8	16,0

Источник: составлено авторами на основе [30]

Доля безвозмездных поступлений в структуре доходов консолидированного бюджета Югры за рассматриваемый период не превышала 5 % [20]. В регионе стабильно фиксируются показатели социального обеспечения населения на уровне выше средних по России. Автономный округ часто выступает пилотной площадкой для реализации новых решений в государственном управлении. Не стала исключением апробация новых методов проектного управления, бережливого производства и цифровой трансформации экономики автономного округа.

В Югре проектное управление внедряется с 2015 года. За весь период деятельности в открытом доступе представлен только план работы департамента проектного управления на 2017 год [36].

План не поддается оценке, поскольку не содержит информации ни о мероприятиях, ни о показателях, которые планируется достичь. Очевидно, что это следствие попыток «конвертации» в формат проекта текущей деятельности органа государственной власти. В условиях, когда в проект включаются мероприятия текущей деятельности департамента проектного управления (организация заседаний Проектного комитета и т.п.), невозможно выделить показатели для оценки результатов проведенных мероприятий. Справедливо отметить, что организация проектного управления в Югре это учитывает, и департамент проектного управления не является ответственным исполнителем конкретного проекта. Тем не менее, для утвержденных проектов «проблема текущей деятельности» остается нерешенной.

Содержание отчетов департамента проектного управления (они представлены за 2016 и 2018 годы) ожидаемо, представлено перечислением проведенных мероприятий. Оценка результатов приводится в процентах достигнутых показателей по проектам, например, «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» – 78% (полностью достигнуто 31 из 43 показателей)» [19]. Также приводятся данные о месте автономного округа в рейтингах, например, в отчете за 2018 год указано, что по итогам проведенной оценки зрелости проектного управления в органах власти субъектов Российской Федерации Югра заняла 2 место и вошла в ТОП-5 регионов лидеров пилотной группы Индекса проектной деятельности. По отдельному критерию «Принятие решений и организационная поддержка» регион занял 1 место.

Итоги работы в 2019 году свидетельствуют, согласно отчету, об эффективности применения инструментов портфельного управления при проектировании целей, задач и способов их достижения. Они позволили составить качественные планы, вовлечь в активную работу как органы власти, так и муниципалитеты автономного округа, общественность, а также ресурсоснабжающие организации. По итогам 2019 года средний процент достижения показателей по всем целевым моделям в регионе составил 94%, тогда как среднероссийский – 92%» [12].

Если обратиться к отчетам за более ранние периоды (до 2015 года), то мы обнаружим, что региональные программы реализовывались с таким же успехом: процент исполнения был от 95% и выше.

Показателем, который можно учесть при оценке внедрения проектного управления в органах государственной власти могут быть «Расходы и численность государственных органов автономного округа». За период с 2016 по 2018 год расходы на оплату труда работников государственных органов в автономном округе увеличились на 13%, а численность работников увеличилась на 0,5 %. Численность работников муниципальных органов власти снизилась на 0,2%, а расходы на их содержание увеличились на 8% (табл. 2).

Таблица 2. Численность и расходы на оплату труда работников государственных (муниципальных) органов Югры

	Численность, шт. ед.			Расходы, млн. руб.		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Государственные органы	3 462	3 495	3 481	5388	5 496	6 075
Органы местного самоуправления	7 710	7 672	7 639	11 170	11 376	12 066

Источник: составлено авторами на основе [16]

Анализ исполнения расходной части бюджета автономного округа (табл. 3) также не позволяет сделать вывод о существенных изменениях в их структуре. Так, расходы на выплату персоналу за 2016-2018 годы выросли на 14,4%, а их доля в расходах бюджета составила около 7 %. Расходы на государственные закупки также увеличились на 24 %. Увеличение бюджетных расходов на государственное

управление само по себе нельзя рассматривать как негативный фактор, однако и подтверждением повышения эффективности государственного управления, в том числе за счет внедрения проектных методов управления, оно не является.

Таблица 3. Исполнение видов расходов бюджета Югры

Наименование расходов	2016		2017		2018	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Всего расходов, в том числе	206 190,2	100	196 637,1	100	232 768,9	100,0
Субсидии учреждениям и прочим НКО	36 483,1	17,7	36 848,6	18,7	51 665,4	22,2
Расходы на выплаты персоналу	13 298,6	6,4	13 741,1	7,0	15 209,1	6,5
Государственные закупки	11 138,3	5,9	12 268,9	6,2	13 829,4	5,9
Капитальные вложения	5 406,5	2,6	1 597,0	0,8	5 595,3	2,4

Источник: составлено авторами на основе [18]

Таким образом, косвенный эффект от внедрения проектного управления в автономном округе, который состоит в снижении расходов и численности работников государственных органов власти, в автономном округе не фиксируется.

Реализация Концепции «Бережливый регион» в автономном округе осуществляется в рамках государственной программы автономного округа «Социально-экономическое развитие, инвестиции и инновации Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на 2016 - 2020 годы». Согласно Отчету о ходе исполнения плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Концепции «Бережливый регион» на 1 июля 2018 г. все мероприятия, предусмотренные в дорожной карте, выполнены (табл. 4).

Таблица 4. Цели, задачи, мероприятия и показатели Концепции «Бережливый регион» Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

Задачи	Мероприятия	Целевой показатель/значение к 2020 г.
Цель 1. Повышение производительности труда в органах управления и организациях		
-	-	Индекс производительности труда /150 % к 2011 г.
Цель 2. Повышение эффективности работы органов исполнительной власти и местного самоуправления (далее – органы)		
внедрение технологий бережливого производства (БП) во всех органах	внедрение «бережливого офиса»	-
повышение эффективности бюджетных расходов	-	-
обучение сотрудников органов принципам БП	-	обучено сотрудников 3000 чел.; доля обученных сотрудников 90 %
создание эффективной системы мониторинга и контроля реализации Концепции	опросы и анкетирование; разработка и запуск в сети Интернет портала "Бережливый регион"	-
Цель 3. Повышение конкурентоспособности предприятий с государственным и муниципальным участием и организаций автономного округа (далее - организации)		
внедрение БП во всех организациях	применение методов и инструментов БП в организациях	осведомленность организаций о БП/ 90 %
популяризация Концепции среди руководителей и сотрудников организаций	мероприятия по популяризации БП (конференции, круглые столы, семинары, форумы)	обучено 4500 сотрудников
создание инфраструктуры для обеспечения потребности организаций в специалистах БП	создание обучающих центров повышения производительности труда; разработка программ и методик обучения БП; вовлечение студентов в проекты БП	формирование НОЦ/ 8 шт.
предоставление мер государственной поддержки и стимулирования внедрения БП в организациях, в том числе малых и средних предприятиях (МСП)	создание механизмов поддержки МСП (субсидирование расходов МСП на обучение сотрудников и привлечение консалтинговых компаний для внедрения БП и др.)	доля МСП, внедривших БП/20 %; обучено сотрудников по субсидии/12560 чел.; - обучено сотрудников без субсидии/5540 чел.
Цель 4. Повышение качества предоставления государственных услуг		
внедрение технологий БП в организациях	-	количество организаций, внедривших БП /110 шт.; удовлетворенность качеством госуслуг, оказываемых с использованием принципов БП/ 95 %
мониторинг и контроль качества госуслуг	-	-

Источник: составлено авторами на основе [28]

Структура Концепции, мягко говоря, не отличается целостностью. По первой цели задачи и мероприятия вообще отсутствуют. Очевидно, что разработчики Концепции руководствовались, в первую очередь, имеющимися для ее реализации ресурсами. В округе сформирована сеть учреждений профессионального образования (вузы, техникумы, колледжи и училища). Возможно, этим объясняется тот факт, что большинство мероприятий сведено к обучению бережливым технологиям и их популяризации за счет субсидий, предусмотренных подведомственным образовательным учреждениям. Из отчетов по реализации Концепции следует, что в округе создан Совет главных конструкторов по бережливым технологиям, три научно-образовательных центра (НОЦ) на базе региональных вузов, разработаны дополнительные программы обучения бережливому производству, все государственные служащие прошли обучение по программе повышения квалификации «Бережливое производство», разработаны планы внедрения бережливого производства в органах государственной власти автономного округа и органах местного самоуправления муниципальных образований автономного округа и предприятиях с государственным и муниципальным участием, создан портал и разработан функционал единого сайта по размещению экрана «Бережливометр» для исполнительных органов государственной власти автономного округа, а также проведен отбор пилотных школ и созданы студенческие отряды [33]. На сайтах образовательных организаций, на базе которых созданы НОЦы, размещены отчеты о проведенных мероприятиях с указанием количества слушателей образовательных программ (по открытой информации установить их соответствие установленным целевым показателям не удалось).

Как отразилось внедрение бережливых технологий в органах государственного управления автономного округа на эффективность их работы, также оценить сложно. Бережливометр на официальном сайте Югры не заполняется, актуальной информации на сайте Департамента экономического развития автономного округа – ответственного исполнителя программы, в которую в 2017 году были включены расходы на реализацию Концепции, также нет. Возможно, это связано с тем, что финансовых средств на эти цели в новой государственной программе Югры «Развитие экономического потенциала» нет, хотя бережливые технологии и упомянуты в подпрограмме «Совершенствование системы государственного стратегического управления и повышение инвестиционной привлекательности» как направление расходов: «Внедрение технологий бережливого производства Депэкономки Югры, что позволит: повысить производительность труда; повысить удовлетворенность населения качеством оказанных Депэкономки Югры услуг; постоянно повышать эффективность управленческих процессов; упростить организационную структуру, улучшить процессы менеджмента; быстро и гибко реагировать на изменения внешней среды» [27].

Такая интерпретация философии кайдзен выглядит несколько странной, поскольку перечисленные ожидания должны быть скорее резервами снижения расходов, а не их направлениями.

Самую короткую историю в системе программных документов стратегического планирования, как отмечалось выше, насчитывает цифровизация экономики российских регионов. В Югре это направление развивалось изначально в рамках государственной программы «Информационное общество Ханты-Мансийского автономного округа –

Югры», которая с 2019 года переименована в «Цифровое развитие Ханты-Мансийского автономного округа – Югры». Бюджет программы составляет 0,5 - 0,6% расходов бюджета региона (табл. 5).

Таблица 5. Исполнение расходов бюджета автономного округа по государственной программе «Информационное общество»

Наименование программы	2016	2017	2018	2019 план	2020 план	2021 план
Информационное общество млн. руб.	831,6	846,4	1327,7	1419,8	1341,5	992,1

Источник: составлено авторами на основе [17]

Эта программа включает портфели региональных проектов, предусмотренных автономным округом в рамках национального проекта «Цифровая экономика». Анализ документов показал существенное улучшение качества их подготовки по сравнению с той же Концепцией «Бережливый регион». В паспорте государственной программы отражены портфели региональных проектов с указанием сроков и бюджетов их реализации. Портфель проектов структурирован по целям, показателям, характеризующим их достижение, базовым и целевым значениям показателей, ответственным лицам. Из представленных проектов слабыми выглядят решения по портфелю «Кадры для цифровой экономики», где в 2019 году ограничились лишь проведением семинаров по информационной грамотности для населения автономного округа. Еще менее убедительно представлены решения по портфелю «Цифровые технологии», где мероприятия свелись к «оказанию содействия в доведении информации...» и «участии в мониторинге», проводимом Минкомсвязью России совместно с АНО «Цифровая экономика».

Завершая обзор программных документов, одной из основных целей которых было повышение производительности труда в регионе, обратимся к анализу динамики характеризующих ее показателей (рис.1). Отметим, что проблема повышения производительности труда и ее региональные аспекты широко обсуждается в научном сообществе [15,25,37,42]. Следуя Согласно теоретическим объяснениям парадокса производительности информационных технологий Р. Солоу [8], активное внедрение инноваций может сопровождаться снижением производительности. Это объясняется:

- истощением резервов предыдущих технологий;

- перемещением ресурсов с текущего производства на цели его модернизации или разработку новых.

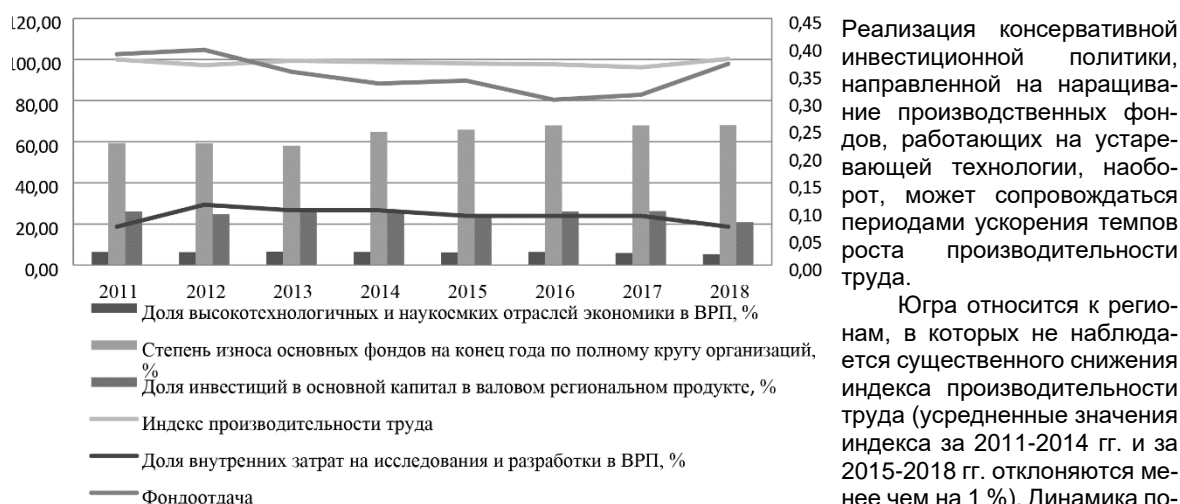


Рисунок 1. Показатели, характеризующие производительность труда в Югре
Источник: составлено авторами

производительности практически отсутствует. Доля высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики в ВРП снижается. Такую же тенденцию имеет доля внутренних затрат на исследования и разработки в ВРП. Одновременно растут степень износа основных фондов и их стоимость. Фондоотдача снижалась в 2012-2016 гг. на 0,09 (исключение составляет 2015 г – рост на 0,04); росла в 2017-2018 гг. на 0,06. Доля инвестиций в основной капитал в ВРП повторяет тренд фондоотдачи, за исключением 2018 г., где отмечается резкое снижение доли инвестиций (5,4 % по сравнению с 2017 г.). Таким образом, производительность труда в округе определяется консервативной инвестиционной политикой. Стабильность индекса производительности труда объясняется близкими темпами роста стоимости основных фондов и стоимостного объема отгруженной продукции (в основном, отрасли «Добыча полезных ископаемых»). Переход на новый технологический уклад пока не нашел отражения в экономической статистике автономного округа.

Проведенный анализ направлений государственной региональной политики, формализованных в трех программных документах, не позволил установить взаимосвязь их мероприятий и результатов с показателем производительности труда в регионе. Справедливым считаем отметить, что мероприятия цифровой трансформации экономики региона еще рано оценивать, поскольку отсутствует необходимая для этого статистика. Можно констатировать, что проект под названием «Бережливый регион» результатов не дал. Это направление выглядит несколько «забытым» и не является первичным в пуле государственных задач текущей повестки региональных органов исполнительной власти. Тем не менее, ощутимый эффект от внедрения лин-технологий можно получить [44]. Особенно это актуально в свете последних событий, связанных с эпидемиологической ситуацией и динамикой мировых цен на углеводороды (последнее – критический фактор для регионального бюджета и экономики региона).

Из всех известных удачных кейсов реализации бережливого производства в России самым ярким можно по праву считать опыт Сбербанка [41]. Сравнивая стратегию Сбербанка и государственные программы, более того, отчетные документы о достигнутых результатах, задаемся вопросом: возможна ли реализация концепции бережливого производства в сфере государственных услуг по аналогии Сбербанка? Ответ на этот вопрос лежит в плоскости определения ценности государственных услуг и функций для клиента.

В 2018 году сокращение численности сотрудников группы Сбербанк составило 16,5 тыс. человек (в 4 квартале - 2,4 тыс. человек). В январе 2017 года Г. Греф говорил о «сокращении штата кредитной организации вдвое к 2025 году (на тот момент было 330 тыс. сотрудников) по мере развития дистанционного банковского обслуживания» [45]. Если предположить, что аналогичные процессы произойдут в государственных ведомствах и учреждениях, то в регионах возникнет напряженность с трудоустройством высвободившихся трудовых ресурсов. Бюджетные учреждения и государственные ведомства, муниципальные администрации являются едва ли не единственными надежными работодателями в условиях кризиса. Круг замкнулся. Разорвать этот круг может согласованность проектов по целям, срокам реализации, кадровому и финансовому обеспечению, т. е. мы вновь возвращаемся к качеству тех стратегических программных документов, с которых начали – национальным проектам и программам. Главное, чтобы при определении целей учитывалась идеология кайдзен: главная ценность – непрерывное совершенствование и польза для клиента.

В этом в социальной сфере и скрыта главная проблема оценки качества услуг, производительности, эффективности и результативности труда основных работников. В силу доверительного характера

услуг ключевых социальных сфер - образования и здравоохранения, возникают сложности с определением ценности этих услуг, их полезности для клиента. С идентификацией самих клиентов тоже вопрос не решен. Если, например, представить процесс подготовки кадров в университете с позиций концепции бережливого производства, то продуктом на выходе будет выпускник, обладающий необходимыми для работодателя компетенциями. Это «формула идеального газа» на практике не работает. Проблем здесь много, хотя бы потому, что вуз дает не только набор компетенций, но еще и круг общения, формирует систему ценностей и т.п. Другой аспект – компетенции, что это? Какие они нужны? Способны ли работодатели сформулировать свой заказ? Этот перечень вопросов можно было бы продолжить, но не это цель нашей работы. Ограничимся лишь модификацией барьеров внедрения лин-технологий в сектор государственных социальных услуг Дж. Малейеффа (таблица 6).

Таблица 6. Барьеры внедрения лин-технологий в государственных (муниципальных) учреждениях

Частные (отраслевые) барьеры	Общие с другими сферами барьеры
<ul style="list-style-type: none"> • неопределенность «полезности» услуг для потребителя • косвенная связь доходов учреждений с создаваемой потребительской ценностью услуг • уникальность основного кадрового состава, консерватизм профессий, низкая конкуренция на рынке труда • особенности трудовых отношений (выборы, конкурсы, гарантии занятости и нормы нагрузки) • жесткий законодательный контроль • конкурирующие группы интересов 	<ul style="list-style-type: none"> • непоследовательная мотивация руководства • недостаточная компетентность руководства в вопросах улучшения организационных процессов • сопротивление коллектива новой организационной культуре • недостаточные технические навыки работников • недостаток квалификации работников в области лин- технологий • множество недокументируемых процессов

Источник: составлено авторами на основе [4]

Анализ планов хозяйственной деятельности региональных вузов Югры показал, что затраты на основной персонал составляют около 40% расходов бюджетов вузов, 20% расходов – стипендиальный фонд, 7 % - закупки оборудования. Остальная часть приходится на общехозяйственные расходы (около 1,9 млрд. руб. в год) [34]. Таким образом, можно предположить, что в региональной системе высшего образования есть потенциальные резервы повышения производительности труда за счет лин-технологий, хотя бы во вспомогательных процессах. В России такая практика стала формироваться с 2014 года. Уже есть исследования, раскрывающие особенности реализации лин-технологий в вузах [26]. В 2018 году под патронажем ОА «Росатом» была создана Ассоциация бережливых вузов [13, 14]. Также «Росатом» с 2016 года реализует проект «Бережливая поликлиника». Для получения заметных результатов необходим временной лаг в 7-10 лет. Эту практику еще предстоит изучить.

Обсуждение.

Проектные методы управления пришли в Россию многим позже их появления в государственном управлении США, Великобритании, Японии, Китая и других стран. Распространение проектных методов, по мнению Дж. Кеттла, стало «поразительным по своим масштабам движением, охватившим значительное число наций, использующих столь похожие стратегии преобразований в такой короткий промежуток времени» [6]. Идеи применения в государственном управлении методов корпоративного управления сформировали отдельное направление в менеджменте – new public management, основные идеи которого раскрыты в работах К. Худа [3], Д. Осборна, Т. Геблера [5] и др.

Делать выводы о результатах внедрения проектных методов управления в органах государственной власти России достаточно сложно по причинам отсутствия необходимой информации. Для анализа результатов воздействия изменения государственной политики в России мало используется так называемое «золотое правило» – «экспериментальные (изучаются контрольная группа (control group) и группа, подвергшаяся воздействию изменения политики (treatment group), из случайной выборки) и квазиэкспериментальные исследования» [7]. В исследованиях 2015 года факторами, деформирующими проектные методы в госсекторе, авторы называли:

- 1) жесткую организационную структуру органов власти;
- 2) отсутствие у госслужащих необходимого объема профессиональных навыков и знаний по проектному управлению и недостаточно широкое распространение обучения сотрудников госаппарата методам управления проектами;
- 3) отсутствие основ нормативного правового регулирования управления проектами в органах власти в течение длительного времени;
- 4) сложность оценивания результатов проектов, реализуемых органами власти;
- 5) оформление в виде проектов текущей деятельности органов власти;
- 6) сложную сочетаемость методов управления проектами с характерным для российских бюрократических структур «управлением по поручениям»;

7) отсутствие адекватной принципам управления проектами формы финансового обеспечения их реализации;

8) недостаточно широкое использование госслужащими специализированных информационных систем по управлению проектами» [22].

За прошедший период удалось продвинуться в вопросах нормативного правового регулирования управления проектами, повышения квалификации госслужащих. Глубинные проблемы, связанные с организационной структурой, методологией планирования и оценки результатов проектов, их финансированием остались на прежнем уровне. Об этом свидетельствует резонансный Отчет Счетной палаты по итогам стратегического аудита показателей деятельности федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ) за 2017-2019 гг.: «Ни один из утвержденных планов деятельности ФОИВ на 2019–2024 годы не соответствует установленным требованиям. В планы деятельности ФОИВ включено только 26 % показателей госпрограмм и подпрограмм, за которые они отвечают. Из показателей национальных и федеральных проектов в планах учтено 55 %» [32]. По итогам 2019 года неисполнение бюджетных расходов на цели национальных проектов составило 1,122 триллиона рублей. Уровень исполнения бюджета составил 94,5%, а федеральной адресной инвестиционной программы – 76% [32].

В рамках проведенного исследования Концепция бережливого производства была переосмыслена с учетом трансформационных процессов, связанных с новыми технологиями. В одной из дискуссий, посвященных поиску новых цифровых решений задач развития экономики региона, обозначилась очень важная проблема [21]. Спорили экономисты и инженеры компьютерных систем. В ходе дискуссии пришли к выводу, что:

1) управленческие теории и концепции в сфере обеспечения экономического роста, снижения транзакционных издержек, устойчивости экономических систем и т.п. разработаны достаточно широко и подробно, методологический аппарат сформирован достаточно;

2) цифровые технологии и оборудование, необходимое для решения обозначенных задач, созданы;

3) реализация на практике ограничена возможностями существующих институтов.

Концепция бережливого производства как нельзя лучше может лечь в основу преодоления установленного ограничения. Для реализации лин-технологий в секторе государственного управления и оказания социальных услуг доминирует решение, которое:

1) «улучшает организационные системы и управленческие практики либо

2) фокусируется на (тактическом) применении ограниченного числа инструментов совершенствования процессов» [2].

Постулат концепции гласит: «Все, что не добавляет ценности для потребителя, классифицируется как потери и должно быть устранено» [1]. Поток создания ценности представляет собой «совокупность всех действий, которые требуется совершить, чтобы определенный продукт прошел через три важных этапа менеджмента, свойственных любому бизнесу:

- решение проблем (от разработки концепции и рабочего проектирования до выпуска готового изделия),
- управление информационными потоками (от получения заказа до составления детального графика проекта и поставки товара),
- физическое преобразование (от сырья до готового продукта в руках потребителя)» [9].

Заключение.

Нельзя однозначно утверждать, что проведенный анализ доказал правильность выдвинутой гипотезы. Инструменты, заявленные в изученных программных документах, вторичны. Первичные макроэкономические условия на протяжении всего исследуемого периода существенно не изменились в лучшую для роста производительности труда сторону, как-то: уровень накоплений в ВВП, объем инвестиций в основной капитал, объем инновационной продукции, количество высокотехнологичных рабочих мест, ключевая ставка, объем оттока капитала.

Анализ региональных программ дал ожидаемые результаты: программы, не обеспеченные финансами, «вписываются» в имеющуюся ресурсную базу без принципиальных изменений в организации самих процессов. В результате принимается документ ради документа. Совершенно очевидно, что принятые программные документы нуждаются в доработке, причем схема доработки должна быть построена в конструкции «цель – задачи – мероприятия – бюджет», а не наоборот.

Практической значимостью исследования можно считать предложения по реализации концепции бережливого производства на обеспечивающих (вспомогательных) процессах в учреждениях социальной сферы. Это позволяет повысить производительность труда вспомогательных работников, улучшить организацию труда основных работников (учителей, врачей и т.п.).

Ограничением реализации концепции бережливого производства в социальной сфере является доверительный характер услуг. Определение ценности таких услуг и, соответственно, классификация факторов, а равно и затрат, создающих эту ценность, является дискуссионным и требует дальнейшего изучения.

Благодарности

Статья подготовлена в рамках проекта «Новые компьютерные модели в задачах бережливого производства цифровой экономики», поддержанного грантом Российского фонда фундаментальных исследований №18-47-860008р_а

Литература

1. Antony J., Kumar M. Lean and Six Sigma methodologies in NHS Scotland: an empirical study and directions for future research // Quality Innovation, 2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/55/45>
2. Gebre B., Halman P., Minukas M., O'Brien B. Transforming Government performance through lean management // McKinsey Company, 2012. [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mcg_transforming_through_lean_management.ashx (дата обращения: 20.04.2020)
3. Hood C. A public management for all seasons? // Public administration Vol.69, Is.1, 1991. P.3-19
4. Maleyeff J. Improving Service Delivery in Government with Lean and Six Sigma // IBM Center for The Business of Government, 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/MaleyeffReport.pdfU289T> (дата обращения: 20.04.2020)
5. Osborne D., Gaebler T. 1992. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Addison-Wesley: Reading, MA. [Электронный ресурс]. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pam.4050130113> (дата обращения 28.03.2020)
6. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. 2011. [Электронный ресурс]. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852312437323> (дата обращения 18.03.2020)
7. Shadish W.R., Cook T.D., Campbell D.T. 2002. Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference. Wadsworth Publishing, Cengage Learning: Belmont, CA. [Электронный ресурс]. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/9453/f229a8f51f6a95232e42acfae9b3ae5345df.pdf> (дата обращения 25.03.2020)
8. Solow R. M. We'd Better Watch Out. // New York Times Book Review, July 12, 1987. [Электронный ресурс]. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/cef1/49b3dbdaa85f74b114c2c7832982f23bcfb0.pdf?_ga=2.166508414.1112841577.1588064657-1290250578.1588064657 (дата обращения: 28.03.2020)
9. 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.– 1991, Business, Engineering. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-machine-that-changed-the-world-%3A-the-story-of-Womack-Jones/4cac51c7ab0b49824feab0b5645b22eb22b378e5> (дата обращения 25.03.2020)
10. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Конкурс «Проектный Олимп» [Электронный ресурс]. URL: <https://ac.gov.ru/projects/project/konkurs-proektnyj-olimp-2-9> (дата обращения 15.02.2020)
11. Баранов, И.Н. Новый государственный менеджмент: Эволюция теории и практики применения // Российский журнал менеджмента. –2012.–Т.10, №1. –С.51–64
12. В Югре подвели итоги успешной реализации двух приоритетных проектов. [Электронный ресурс] URL: <https://depproject.admhmao.ru/vse-novosti/3966078/> (дата обращения 21.03.2020)
13. Ваганова, О.В. К вопросу о формировании концепции «Бережливый ВУЗ» /Управленческий конгресс: сборник статей по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», (30 октября – 2 ноября). – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – 210с.- С.106-109.
14. Давыдова, Н.С. Бережливое производство. От реализации проектов – к системе менеджмента бережливого производства и к формированию культуры бережливого мышления. [Электронный ресурс]. URL: <https://pmagency.org/wpcontent/uploads/2019/02/davydova.pdf> (дата обращения 10.04.2020)
15. Дементьев, В.Е. Парадокс производительности в региональном измерении // Экономика региона. – 2019.–Т.15. №1.–С.43-56
16. Департамент финансов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Статистическая информация. [Электронный ресурс] URL: <https://depfin.admhmao.ru/statisticheskaya-informatsiya/> (дата обращения 10.03.2020)
17. Департамент финансов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. [Электронный ресурс] URL: <https://depfin.admhmao.ru/> (дата обращения 10.03.2020)
18. Департамент финансов Ханты-Мансийского автономного округа –Югры. Открытый бюджет. [Электронный ресурс] URL: <https://depfin.admhmao.ru/otkrytyy-byudzheth/> (дата обращения 10.03.2020)

19. Доклад о результатах деятельности Департамента проектного управления Ханты-Мансийского автономного округа – Югры за 2018 год. [Электронный ресурс] URL: <https://depproect.admhmao.ru/deyatelnost/otchet-y-o-deyatelnosti-depproektov-yugry/3268615/otchet-odeyatelnosti-za-2018-god> (дата обращения 21.03.2020)
20. Исполнение бюджета Ханты-Мансийского автономного округа – Югры за 2018 год. [Электронный ресурс]. URL: https://depfin.admhmao.ru/upload/iblock/3e2/Broshyura-ispolnenie-byudzheta-za-2018-god_Zakon.pdf (дата обращения 28.02.2020)
21. Каратаева, Г.Е., Гимранов, Р.Д. Эволюция концепции бережливого производства и определение направлений ее развития в России в парадигме цифровой экономики. // Инновационное развитие экономики, 2018. - № 6(48). С. 35-43
22. Красильников, Д.Г., Якимова, М.Н. Факторы деформации проектного управления в органах государственной власти (из опыта реализации государственной политики в современной России) // Ars administrandi. 2015. - №2. - С.39-48
23. Меркулова, В.Ю. Влияние производительности труда на экономический рост. // Статистика и экономика. -2019. -Т.16. №2. -С.34-44
24. Методы исследования – это важно! Десять примеров того, что обычно пишут авторы, и почему это бросается в глаза рецензенту. [Электронный ресурс] URL: <https://научныепереводы.рф/metody-issledovaniya-eto-vazhno/> (дата обращения 10.02.2021)
25. Михеева, Н.Н. Сравнительный анализ производительности труда в российских регионах // Регион: Экономика и Социология. -2015. №2(86). С.86-112
26. Некрасова, М.Г., Деменева, Н.А. Бережливое производство в образовательном процессе. // Методы менеджмента качества. -2014. №1. -С.38-45
27. О государственной программе Ханты-Мансийского автономного Округа - Югры "Развитие экономического потенциала: Постановление Правительства ХМАО - Югры от 5 октября 2018 г. N 336-п. [Электронный ресурс] URL: <https://depeconom.admhmao.ru/gosudarctvennye-programmy/> (дата обращения 20.03.2020)
28. О Концепции "Бережливый регион" в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре: Распоряжение Правительства ХМАО - Югры от 19.08.2016 N 455-рп. [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/429064584> (дата обращения 14.04.2020)
29. О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2010 годах: Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 N 1789-р (ред. от 10.03.2009) [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_56259/ (дата обращения: 28.02.2020).
30. Об отчете Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа – Югры о результатах деятельности Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры за 2018 год: Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 14.11.2018 г. № 599-рп [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550244399> (дата обращения 15.04.2020)
31. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. N 26Р-АУ [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/ (дата обращения: 28.02.2020)
32. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Стратегический аудит формирования и достижения показателей деятельности федеральных органов исполнительной власти, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Российской Федерации, в 2017–2018 годах и истекшем периоде 2019 года». [Электронный ресурс] URL: <http://www.ach.gov.ru/checks/9657> (дата обращения 20.03.2020).
33. Отчет о ходе исполнения плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на 1 июля 2018 года. [Электронный ресурс] URL: <https://leanregion.admhmao.ru/kontseptsiya/2098455/informatsiya-o-realizatsiiplana-meropriyatiy-dorozhnoy-karty-kontseptsii-berezhlivyy-region-v-khant> (дата обращения 14.04.2020)
34. Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях. Аналитические отчеты. [Электронный ресурс] URL: <https://bus.gov.ru/search/establishments> (дата обращения 24.03.2020).
35. Паспорт национального проекта "Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации": утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7) [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/ (дата обращения 10.03.2020)
36. План работы департамента проектного управления Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на 2017 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://depproect.admhmao.ru/deyatelnost/plan-raboty-depproektov-yugry/845406/plan-raboty-na-2017-god> (дата обращения 20.03.2020).

37. Производительность труда как ключевой фактор развития России: правовые и региональные аспекты (материалы Научно-экспертного совета при Председателе Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации). Под общ. ред. В.Д. Кривова. Аналитический вестник. 2014. № 22 (540). [Электронный ресурс]. URL: <http://council.gov.ru/media/files/41d57e09393edd122a5b.pdf> (дата обращения 29.03.2020)
38. Романцов, А.Н. Экономическая сущность производительности труда в решении проблемы ее повышения // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе.–2016.–№4(20).–С.44–58
39. Ручкин, А.В., Шеметова, Н.К. Оценка уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти в Российской Федерации: анализ методики // Вопросы управления.–2019.1(37).–С.86-95
40. Сидоров, М.Н. Управление производительностью труда // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова.–2013.№ 6.–С.76-83
41. Стратегия развития Сбербанка 2020. [Электронный ресурс] URL:<https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf> (дата обращения 22.03.2020).
42. Суворова, В.В. Тимарсуев, М.В. Региональный аспект анализа производительности труда // Региональная экономика: теория и практика.–2014.–№46(373).– С.56-65
43. Сухарев, О.С. Стрижакова, Е.Н. Производительность труда в промышленности: системная задача управления // Экономика и предпринимательство.–2014.–№8(49).–С.389-402
44. Царенко, А.С., Гусельникова, О.Ю. Проекты «Бережливый регион», «Бережливая поликлиника», «Бережливый город» как шаги на пути к созданию «Бережливого Правительства»: оценка реализации инициатив в государственном секторе РФ // Государственное управление.–2019.–№ 73.– С.167-202
45. Численность сотрудников группы Сбербанка сократилась в I квартале почти на 2,5 тыс. человек. [Электронный ресурс] URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10895438> (дата обращения 22.03.2020).

References in Cyrillics

1. Antony J., Kumar M. (2012) Lean and Six Sigma methodologies in NHS Scotland: an empirical study and directions for future research. Quality Innovation. Available at: <http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/55/45> (accessed 12 March 2020)
2. Gebre B., Halman P., Minukas M., O'Brien B. (2012) Transforming Government performance through lean management. McKinsey Company. Available at: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mcg_transforming_through_lean_management.ashx (accessed 20 April 2020)
3. Hood C. (1991) A public management for all seasons? Public administration. Vol.69, Is.1, pp.3-19
4. Maleyeff J. (2007) Improving Service Delivery in Government with Lean and Six Sigma. IBM Center for The Business of Government. Available at: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/MaleyeffReport.pdfU289T> (accessed 20 April 2020)
5. Osborne D., Gaebler T. (1992) Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Addison-Wesley: Reading, MA. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pam.4050130113> (accessed 28 March 2020)
6. Pollitt C., Bouckaert G. (2011) Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852312437323> (accessed 18 March 2020)
7. Shadish W.R., Cook T.D., Campbell D.T. (2002) Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference. Wadsworth Publishing, Cengage Learning: Belmont, CA. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/9453/f229a8f51f6a95232e42acfae9b3ae5345df.pdf> (accessed 25 March 2020)
8. Solow R. M. (1987) We'd Better Watch Out. New York Times Book Review. July 12. Available at: https://pdfs.semanticscholar.org/cef1/49b3dbdaa85f74b114c2c7832982f23bcbf0.pdf?_ga=2.166508414.1112841577.1588064657-1290250578.1588064657 (accessed 28 March 2020)
9. Womack, J., Jones, D., Roos, D. (1991) 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.– 1991, Business, Engineering. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-machine-that-changed-the-world-%3A-the-story-of-Womack-Jones/4cac51c7ab0b49824feab0b5645b22eb22b378e5> (accessed 25 March 2020)
10. Analytical Center under the Government of the Russian Federation. Competition «Project Olympus». Available at: <https://ac.gov.ru/projects/project/konkurs-proektnyj-olimp-2-9> (accessed 15 February 2020) (in Russian)
11. Baranov I. (2012) New public management: The evolution of theory and practice of application, T.10, no 1, pp. 51-64 (in Russian)

12. Successful implementation of two priority projects summed up in Ugra. Available at: <https://deproject.admhmao.ru/vse-novosti/3966078/> (accessed 21 March 2020) (in Russian)
13. Vaganov O.V. (2018) To the question of the formation of the concept of «Lean University». Proceedings of the Management Congress: complex scientific and practical event of National Research University «BelSU», Belgorod, 30 October – 2 November 2018, pp. 106-109 (in Russian)
14. Davidova N.S. (2019) Lean manufacturing. From project implementation to a lean production management system and the formation of a culture of lean thinking. Available at: <https://pmagency.org/wpcontent/uploads/2019/02/davydova.pdf> (accessed 10 April 2020) (in Russian)
15. Dementev V. I. (2019) The productivity paradox in the regional dimension. Economy of the region. T.15, no 1, pp. 43-56 (in Russian)
16. Statistical information. Department of Finance of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra. Available at: <https://depfin.admhmao.ru/statisticheskaya-informatsiya/> (accessed 10 March 2020) (in Russian)
17. Department of Finance of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra. Available at: <https://depfin.admhmao.ru/> (accessed 10 March 2020) (in Russian)
18. Open budget. Department of Finance of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra. Available at: <https://depfin.admhmao.ru/otkrytyy-byudzheth/> (accessed 10 March 2020) (in Russian)
19. Report on the results of the activities of the Department of Project Management of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra for 2018. Available at: <https://deproject.admhmao.ru/deyatelnost/otchet-y-o-deyatelnosti-deproektov-yugry/3268615/otchet-odeyatelnosti-za-2018-god> (accessed 21 March 2020) (in Russian)
20. Execution of the budget of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra for 2018. Available at: https://depfin.admhmao.ru/upload/iblock/3e2/Brosyura-ispolnenie-byudzheta-za-2018-god_Zakon.pdf (accessed 28 February 2020) (in Russian)
21. Karataeva G. Gimranov R. (2018) Evolution of the concept of careful production and determination of the directions of its development in Russia in the digital economy. Innovative development of the economy, no 6(48), pp. 35-43(in Russian)
22. Krasilnikova D.G., Yakimova M.N. (2015) Красильников, Д.Г., Якимова, М.Н. Factors of determination of project management in public authorities (from the experience of implementing state policy in modern Russia). Ars administrandi. no 2, pp. 39-48 (in Russian)
23. Merkulova V.Yu. (2019) Impact of labor productivity on economic growth. Statistics and Economics. T.16, no.2, pp.34-44 (in Russian)
24. Research methods are important! Ten examples of what authors usually write and why it catches the eye of a reviewer. (2020). Available at: <https://научныепереводы.рф/metody-issledovaniya-eto-vazhno/> (accessed 10 February 2021) (in Russian)
25. Miheeva N.N. (2015) Comparative analysis of labor productivity in the regions of Russia. Region: Economics and Sociology, no 2(86), pp. 86-112 (in Russian)
26. Nekrasova M.G., Dementeva N.A. (2014) Lean manufacturing in the educational process. Management methods and quality, no 1, pp. 38-45 (in Russian)
27. The Government of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug The state program of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug-Yugra «Development of economic potential»: Order of Government of Khanty-Mansi Autonomous Okrug-Yugra dated October 5, 2018 No 336-n Available at: <https://depeconom.admhmao.ru/gosudarctvennye-programmy/> (accessed 20 March 2020) (in Russian)
28. About the Lean Region concept in the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra. Decree of the Government of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra. No 455-rp of 19 August 2016. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/429064584> (accessed 14 April 2020) (in Russian)
29. On the Concept of Administrative Reform in the Russian Federation for 2006-2010. Order of the Government of the Russian Federation No 1789-r of 25 October 2005. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_56259/ (accessed 28 February 2020) (in Russian)
30. On the report of the Governor of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra on the results of the activities of the Government of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra for 2018. Decree of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra No 599-rp of 14 November 2018. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/550244399> (accessed 15 April 2020) (in Russian)
31. On approval of Methodological recommendation for the implementation of project management in executive authorities. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation No 26R-AU of 14 April 2014. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/ (accessed 28 February 2020) (in Russian)
32. Report on the results of the expert-analytical event «Strategic audit of the formation and achievement of performance indicators of federal executive bodies, manager by the Russian Federation, in 2017-2018 and the past period of 2019» Available at: <http://www.ach.gov.ru/checks/9657> (accessed 20 March 2020) (in Russian)
33. Report on the implementation of the action plan («road map») for the implementation of the «Lean Region» Concept in the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra as of July 1, 2018. Available at:

- <https://leanregion.admhmao.ru/kontsepsiya/2098455/informatsiya-o-realizatsiiplana-meropriyatii-dorozhnoy-karty-kontsepsii-berezhivyy-region-v-khant> (accessed 14 April 2020) (in Russian)
34. Analytical reports. Official site for posting information about state (municipal) institutions. Available at: <https://bus.gov.ru/search/establishments> (accessed 24 March 2020) (in Russian)
 35. Passport of the national project «National Program «Digital Economy of the Russian Federation»: approved by the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects, protocol No 7 of 04 June 2019. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/ (accessed 10 March 2020) (in Russian)
 36. Work plan department project management of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra for 2017. Available at: <https://deproect.admhmao.ru/deyatelnost/plany-rabotydeproektov-yugry/845406/plan-raboty-na-2017-god> (accessed 20 March 2020) (in Russian)
 37. Krivova V.D. (2014) Labor productivity as a key factor in Russia's development: legal and regional aspects (materials of the Scientific and Expert Council under the Chairman of the Federal Assembly of the Russian Federation). Analytical Bulletin. No 22(540). 2014. Available at: <http://council.gov.ru/media/files/41d57e09393edd122a5b.pdf> (accessed 29 March 2020) (in Russian)
 38. Romancov A.N. (2016) The economic essence of labor productivity in solving the problem of its increase. Models, systems, networks in economics, technology, nature and society, no 4(20), pp. 44-58 (in Russian)
 39. Ruchkin A.V., Shemetova N.K. (2019) Assessment of the level of maturity of the organization of project activities in the executive authorities in the Russian Federation: analysis of the methodology. Management issues, no 1(37), pp. 86-95 (in Russian)
 40. Sidorov M.N. (2013) Labor productivity management. Bulletin of the Russian Economic University G.V. Plekhanova, no 6, pp. 76-86 (in Russian)
 41. Development strategy of Sberbank until 2020. Available at: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf> (accessed 22 March 2020) (in Russian)
 42. Suvorova V.V., Timarsuev M.V. (2014) Regional aspect of labor productivity analysis. Regional Economics: theory and practice, no 46(373), pp. 56-65 (in Russian)
 43. Suharev O.S., Strigakova E.N. (2014) Labor productivity in industry: a system task of management. Economy and entrepreneurship, no 8(49), pp. 389-402 (in Russian)
 44. Carenko A.S., Guselnikova O.Yu. (2019) Projects «Lean Region», «Lean clinic», «LeanCity» as steps towards the creation of «Lean Government»: assessment of the implementation of initiatives in the public sector of the Russian Federation. Public administration, no 76, pp. 167-202 (in Russian)
 45. The number of employees of the Sberbank group decreased in the first quarter by almost 2,5 thousand people. Available at: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10895438> (accessed 22 March 2020) (in Russian).

*Каратаева Галина Евгеньевна,
Доктор экономических наук, профессор;
Сургутский государственный университет, 628412, г. Сургут, пр. Ленина, д. 1;
E-mail: gallina@mail.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4357-3127>*

Ключевые слова

проектное управление, цифровая экономика, производительность труда, бережливый регион, бережливый вуз.

Galina E. Karataeva. Project management, lean production and digital transformation in solving the problem of increasing labor productivity in the region

Keywords

project management, digital economy, labor productivity, lean region, lean university.

DOI: 10.34706/DE-2022-02-06

JEL classification C01 – Эконометрика,.

Abstract

It is expected that the implementation of state programs and national projects in the organizational and administrative aspect will be ensured through the use of advanced management methods, technologies and tools. In particular, we are talking about project management, lean technologies and digitalization, through the use of which it is expected to multiply labor productivity, not only in the industrial sector, but also in the service sector and public administration. In practice, the growth rate of this indicator in Russia is declining, the quality of public services is falling, despite the fact that project management and lean technologies have been introducing in the public sector for more than 5 years. The Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug - Ugra is a pilot

region for testing new solutions in public administration. The purpose of the study is determine the reasons for the lack of a visible effect from the introduction of project management, lean technologies, as well as the activities of the regional program "Digital Economy" for labor productivity indicators in the region. For this, the goals of program documents, budgets and the results of the activities carried out were analyzed. The results of the analysis are compared with the dynamics of labor productivity indicators in the region. The main research methods are the statistical method of analysis, graphic methods for identifying and processing information, comparative analysis, grouping. The scientific novelty of the article lies in the results of a comparative analysis. Significant differences in goal-setting and results, weak linkage of ongoing activities with factors that determine labor productivity were revealed. On the example of the provisions of the concept of lean production, the limitations of its application in the field of public administration and the provision of social services are revealed. A significant limitation of the study was the lack of relevant information on the results of regional policy measures in the field of stimulating labor productivity. The identified contradictions and conclusions can serve as a basis for adjusting the regional policy and developing approaches to the implementation of lean production methods in the social sphere, taking into account the characteristics of the region.