

Сергій Циганенко,

аспірант кафедри філософії і методології державного управління НАДУ

Філософія ошадливого менеджменту: перспективи його впровадження в державне управління

У статті висвітлено сутність ошадливого менеджменту та філософії лін, а також їх співвідношення з управлінською концепцією Шести сигм у контексті використання в державному управлінні і проаналізовано шляхи їх впровадження в роботу органів державної влади. Запропоновано широке тлумачення філософії лін і підстави використання ошадливого менеджменту в державному управлінні і господарському житті України.

Ключові слова: державне управління, філософія лін, принцип універсальності, ошадливий менеджмент, концепція Шести сигм, муда.

In the article it is cleared up essence of lean management philosophy of lean, as well as their relationship with managerial concept of Six Sigma in the context of public administration and analyzed the ways of their implementation in the work of public authorities. The author proposes broad interpretation of philosophy of lean and reasons for using lean management in public administration and economic life of Ukraine.

Key words: public management, lean philosophy, the principle of universality, lean management, conception of Six Sigma, waste.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Неєфективна діяльність - нагальна проблема функціонування державного апарату України та суб'єктів її економічної діяльності. Це спричиняє неконкурентоспроможність країни у світі, і відповідно, деградацію її індустріально-промислового потенціалу. Причиною цього явища є нерациональна організація роботи органів державного управління та підприємств індустріального сектору.

Тому існує необхідність розробки науково обґрунтованого шляху подальшого розвитку Української держави на принципах, які забезпечать виключення всього зайвого (того, що не сприяє

розвитку країни та прискоренню її приєднання до спільноти найбільш розвинутих держав світу), починаючи з непродуктивних витрат часу на надання органами влади різних державних послуг і закінчуючи виключенням зайвих видатків під час виконання різних програм та Державного бюджету для досягнення головної мети - побудови відповідальної, мобільної, якісної і ефективної системи державного управління та сучасної економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Принципи впровадження ощадливого менеджменту та його використання в бізнесі і державному управлінні висвітлені у працях зарубіжних учених та практиків бізнес-менеджменту і публічного управління. Це роботи М.Імаї, М.Джорджа, Т.Оно, Д.Вумека, Д.Джонса, М.Вейдера, Р.Штайнера, Б.Ливухуда, М.Воррена, Г.Брю. Згадані автори аналізують використання ощадливих та споріднених управлінських практик у виробничій сфері і сфері надання послуг.

Питання адміністративного законодавства, адміністративної процедури і пов'язаних з ними адміністративних послуг в Україні досліджували видатні представники науки адміністративного права - В.Авер'янов, І.Коліушко, Р.Куйбіда.

Процесному підходу та методологіям моделювання бізнеспроцесів, а також підвищення якості надання послуг шляхом запровадження системи управління якістю присвячені роботи українських вчених Т.Маматової, С.Ганоцької, Н.Гарнавської та ін. Питання ефективності і результативності державного/публічного управління в Україні досліджувалися В.Цветковим, П.Надолішним, В.Князевим, В.Бакуменком, В.Дзюндзюком та В.Саламатовим. Вагомим внеском у теорію оцінки якості надання адміністративних послуг та їх унормування є дослідження А.Кірмача, В.Сороко, В.Тимошука, А.Вишневського, Ю.Шарова і О.Рогожина.

Невирішені раніше частини загальної проблеми, яким присвячується стаття. Потрібно зазначити, що у вітчизняній науковій літературі підхід до вивчення проблеми ощадливої організації державного управління в контексті так званої системи управління якістю вже розглядався. Питання підвищення якості

надання послуг шляхом запровадження цієї системи відповідно до стандарту ISO серії 9000 досліджуються згаданими вище вченими. Загальні підходи щодо стандартів ISO висвітлюються в періодичних виданнях, присвячених вирішенню проблем менеджменту. В них публікуються результати практичного впровадження систем управління якістю в комерційних підприємствах і державному управлінні. При цьому такі публікації спираються на розуміння стандартів ISO і систем управління якістю, розроблених на їх основі, як відносно самостійної технології управління, а не розглядають їх у більш широкому контексті сучасних практик й системних технологій корпоративного або державного управління. Українськими класиками теорії державного управління теж зроблено багато в частині теоретичного обґрунтування ощадливої організації системи муніципального управління. Нами теж видано низку статей щодо ощадливої організації центрального органу виконавчої влади в контексті можливості значного скорочення тривалості процедур надання державних послуг. Але теоретично-філософським аспектам ощадливого мислення і його використанню в державному управлінні та господарському житті України, на нашу думку, ще не приділено належної уваги.

Метою статті є скорочене формування історичного підґрунтя виникнення філософії лін, розробка шляхів більш широкого тлумачення принципів ощадливого менеджменту, формулювання пропозицій щодо використання зазначеної концепції і споріднених методик у державному управлінні та господарському житті України.

Виклад основного матеріалу дослідження. "Гасло: "поменше адміністративного духу в діловому житті та побільше ділового духу в адміністрації" - дуже хороше не тільки тому, що воно корисне і в справах, і в управлінні державою, а й тому, що воно корисне народу. ... Країна, уряд і господарське життя - тільки засоби, щоб дати цінність життю народу. Уряд - тільки слуга його, і завжди повинен таким залишатися" [5, с. 3]. Ці слова Генрі Форда одного з видатних менеджерів ХХ ст., організатора поточно-конвеєрного виробництва і "батька" автомобільної промисловості, як ніколи актуальні та важливі у сьогоденному

житті та державному будівництві України. А його вислів: "Слід взяти що-небудь, що довело свою придатність, і усунути в ньому все зайве. Це, передусім, стосується взуття, одягу, будинків, машин, залізниць, пароплавів, літальних апаратів. Усуваючи зайві частини і спрощуючи необхідні, ми одночасно усуваємо і зайві витрати з виробництва" [5, с. 6] - дає підстави вважати його першопрохідцем та одним із засновників філософії ощадливого менеджменту (філософії лін).

Ця філософія, що виникла в надрах промислово-управлінської діяльності, як виявилось, має великий потенціал, який дає їй змогу як істинній філософській парадигмі розширити ареал використання на інші країни і стати частиною сучасної філософської науки, яка відповідальна за формування світогляду та світоглядного мислення як категорій наукового інструментарію.

Класики української науки державного управління стверджують: "Відповідно до принципу універсальності, функції управління не надто різняться у сфері державного та приватного управління (менеджменту). Це дає змогу під час аналізу проблем державного управління, що принципово не відрізняються від аналогічних проблем менеджменту або недостатньо вивчені, використовувати відповідні напрацювання науки управління, в тому числі закономірності, принципи, теорії, концепції, ідеї, підходи, методи, прийоми..." [2, с. 167].

Цим відкривається можливість використання практичних здобутків, напрацьованих теорією ощадливого менеджменту у рамках парадигми філософії лін у державному управлінні.

Але розглянемо сутність використання цієї концепції у місці її появи - промислового виробництва. "Як альтернатива тому, щоб просто намагатися в черговий раз вичавити додаткові можливості з існуючих системних інструментів, багато виробничих компаній почало придивлятися до методів ощадливого виробництва як способу досягнення конкурентних переваг. Ощадливе виробництво являє собою операційну систему абсолютно іншого роду. Ощадливі методи стосовно виробництва - це ряд технік, за допомогою яких тимчасові елементи роботи, необхідної для виробництва продуктів, виконуються послідовно,

один за одним, в установленому темпі без часу очікування, часу простою в черзі або інших затримок. Завдання ощадливого виробництва - проектування і впровадження виробничої лінії, здатної виготовляти різні види продуктів саме за той час, який дійсно необхідний для їх вироблення. Час очікування, час простою в черзі й інші затримки в ощадливому виробництві розглядаються як непотрібні і значно скорочуються або ліквідуються повністю" [6, с. 31-32].

З цього випливає чітке визначення категорії, з якою оперує ощадливий менеджмент. Це - час. Мета використання ощадливого менеджменту - підвищення ефективності роботи. Олександр Кендюхов у своїх працях висловлює думку, що "інерційність мислення пов'язана з трагічною і вкрай шкідливою оманною, яка зафіксована як першорядна істина у всіх підручниках з економіки, а саме, що головні економічні чинники - праця, земля і капітал. Всі наведені вище ресурси - поновлювані. Але чомусь з поля зору більшості економістів геть випав такий найважливіший непоновлюваний фактор, як час. Можна найняти нових співробітників, провести рекультивацию ґрунту, купити нове обладнання, але не можна повернути час! Тільки уявіть собі, що буде, якщо всі економічні процеси в країні прискоряться вдвічі? Це призведе до подвоєння ВВП, отже, відпаде потреба у підвищенні пенсійного віку, введенні нових податків, державі не доведеться проводити приватизацию стратегічних підприємств для наповнення бюджету" [3]. Інакше кажучи, філософія лін, яка пов'язана з першим найважливішим непоновлюваним ресурсом, може вважатися теоретичним підґрунтям розробки головного інструментарію управлінської практики. Отже, і відповідний розрахунок ефективності діяльності в цьому разі жорстко пов'язаний з часом. Чим менше його використано на одиницю виробленої продукції (послуги), тим ефективніша діяльність виробника.

"Економіка, - зазначає далі вчений, - це спосіб задоволення суспільством своїх матеріальних потреб. Потреби формуються в людській свідомості і є наслідком людських цінностей. Те, що має цінність, - в тому і є потреба. Не можна прийти до потрібного розуміння економічних процесів без усвідомлення ціннісних

засад суспільства, його моральних принципів і правил" [3], надалі розвиваючи цю думку, можливо розширити поняття цінності і для цілей філософії лін.

Категорії "цінність", "корисність", "істинність" завжди присутні в житті людини та визначають ті частини її буття, що пов'язані з гармонією. Теорія ошадливого менеджменту зорієнтована на боротьбу з непродуктивними витратами часу, так званою мудою (муда - слово японського походження (термін), що в згаданій теорії визначає будь-які непродуктивні, зайві витрати часу у виробничому циклі, просто марнотратне ведення справ, все що не додає цінності продукту чи послугі, що виробляється). А "визначення додаткових цінностей роботи в ошадливому виробництві просте. З'ясувати, додає робота цінність чи ні, можна, відповівши на запитання: "Якби у клієнта був вибір, був би він готовий оплачувати час, необхідний для виконання цього елемента роботи?" [6, с. 155]. "Час створення цінності (доданої цінності) включає період фактичного трансформування продукту в той його стан, за який клієнт готовий платити" [4, с. 89]). Можливо розширити зміст цього терміна в рамках лін філософії, трансформувавши його в більш широке поняття.

На наш погляд, муда - це не тільки банальні втрати часу. Щодо державного управління - це і втрати грошей на непотрібні суспільству проекти (у справах фінансів), люди, які явно займають не свої місця (у кадровому забезпеченні), підготовка непотрібних країні фахівців (у галузі середньої та вищої освіти), непродумані та невважені дії державного керівництва (у сфері зовнішньої та внутрішньої політики) та багато іншого, що гальмує поступовий розвиток суспільства та не дає можливості творчій, вільній особистості проявити себе на користь собі і народу.

Побудова потоків проходження фінансового забезпечення державних програм (засобами запозиченими з теорії ошадливого менеджменту та процесного підходу, де вони використовуються для пошуку проміжків часу праці, що не додають вартості кінцевому продукту), на нашу думку, може стати дієвим заходом пошуку муди, у даному контексті вже не часу, а непотрібних

видатків, що позитивно не позначаються на результаті їх виконання.

Розвиток такого підходу у державному управлінні, на наш погляд, є дуже амбітним, а "ставити амбітні цілі - це мистецтво. Точність судження, досвід і широта когнітивного діапазону - все вступає в гру. Що буде сприйнято як виклик і спонукає людей напружити сили і розвиватися, а що створить кризу довіри? Амбітні цілі можуть стимулювати творче мислення і заряджати енергією, тільки якщо вони здійсненні. Суть не в тому, щоб змусити людей більше працювати, а скоріше в тому, щоб змусити їх мислити і працювати зовсім інакше, ніж вони звикли, і завдяки цьому розширити можливості організації. Зрозуміло, такі цілі більш ніж ризиковані. Якщо ви полінуєтеся зробити розумову гімнастику, продумавши, що саме має радикально змінитися, люди не повірять у досяжність поставлених цілей і стануть працювати абияк. Ви повинні бути впевнені в тому, що люди готові мислити інакше і можуть досягти поставлених амбітних цілей" [7, с. 143].

А амбітність цілей полягає в тому, що в державному управлінні, як у бізнесі, "ощадлива філософія повинна стати стилем життя і способом виробництва, обраним для управління заводом. До переведення заводу на ощадливе виробництво потрібно ставитися як до фундаментальної зміни, що зачіпає всі рівні організації, чітко формулюючи і вплітаючи в тканину корпоративної культури очікувані переваги. Зайва демократія тільки поставить під загрозу довгостроковий успіх" [6, с.193]. І "Будь-яка компанія, усвідомлюючи і сприймаючи переваги, які пов'язані з перетвореннями її виробничих потужностей за ощадливою методикою, повинна також усвідомлювати необхідність фундаментальних змін процесів, основних видів її діяльності, зумовлених все тією ж філософією ощадливого виробництва. Досягнення успіху за допомогою використання ощадливих методів на виробництві ініціює трансформацію всієї компанії. І тому воно не повинно відбуватися у вигляді короткострокового проекту з певними датами початку та закінчення. Реалізація ощадливого виробництва зумовлює постійний розвиток компанії, що базується на процесі

безперервного поліпшення" [6, с. 87]. Це в державному управлінні особливо актуально, оскільки держава в Україні (так склалося історично) - єдине, що може бути рушієм змін до нового на зазначених вище принципах.

Тут доречно згадати споріднену до філософії лін управлінську концепцію Шести сигм, використання якої часто супроводжує ощадливий менеджмент.

"Шість сигм статистично вимірюють і демонструють окрему характеристику процесу, пов'язуючи його з такими параметрами, як число дефектів на одиницю продукції та ймовірність успішного або невдалого завершення процесу. Цінність цього підходу полягає в трансформації загально корпоративної культури, усуненні самозаспокоєння з процесу роботи і прагненні до досконалості на всіх рівнях галузі. ... Шість сигм усувають відхилення, що ведуть до невинуватених витрат, міняють культуру бізнесу і створюють інфраструктуру, необхідну для отримання і підтримки більш високої продуктивності, рентабельності і ступеня задоволення споживачів" [1, с. 6-7]. Використання цих двох управлінських концепцій надає додаткового розвитку філософії лін і за її допомогою створює можливість контролювати всі процеси підприємства, установи, організації. Ця теза справедлива і для державних інституцій. У цьому разі "ви контролюєте процес, а значить, ви контролюєте результат!" [1, с. 165].

Але неможливо досягти успіху на цьому шляху, не поширюючи набутий досвід на дедалі більшу кількість державних інституцій та економічно активних суб'єктів, оскільки "під ощадливим виробництвом ми розуміємо комплекс таких, що взаємно доповнюють, і таких, що підтримують один одного, підходів і методів, що забезпечують найбільш ефективне виготовлення продукції або надання послуг. Ці підходи і методи можуть трохи відрізнитися залежно від того, хто і навіщо їх застосовує, але в їх основу покладений один і той самий базовий принцип - необхідність усунення в діяльності підприємства всіх непродуктивних витрат і будь-яких дій, що не створюють додану цінність. Ця концепція повинна бути поширена на весь потік створення цінності або на ланцюжок поставок продукції, оскільки

саме ощадливе, але таке, що діє ізольовано, підприємство не здатне розкрити свій потенціал, якщо йому доводиться взаємодіяти з постачальниками та субпідрядниками, які не дотримуються принципів ощадливого виробництва" [4, с. 5-6].

З огляду на те, що Україні у спадок від колишнього СРСР залишилися неефективна, неконкурентоспроможна промисловість, відсутність кадрів з творчим, широкоглядним мисленням у ній, а також на те, що за час, що минув після розпаду Радянського Союзу, не було напрацьовано потенціал ринкового саморозвитку економіки, не сформовано прошарку нових самостійних управлінців, питання впровадження у господарське життя новітніх систем менеджменту може вирішити тільки держава шляхом раціоналізації своєї діяльності, а також діяльності сектору існуючих державних підприємств та установ. І тут доречною буде оцінка Левінсона та Рерика стану економіки США: "Проблема в тому, що гігантський ВВП Сполучених Штатів є ілюзорним, оскільки на частку промислового виробництва в ньому припадає менше від шостої частини. Такий стан небезпечний, якщо врахувати, що обороноздатність будь-якої країни безпосередньо залежить від виробничого потенціалу.

... США зобов'язані призупинити переміщення виробничих потужностей країни в інші райони світу. Видима тенденція до заміщення робочих місць у промисловості сферою послуг і віртуальними компаніями являє собою реальну загрозу процвітанню та національній безпеці США. Втрата виробничих потужностей є небезпечним захворюванням для економіки, але застосування принципів ощадливої організації виробництва може стати дієвим ліками від нього" [4, с. 25]. Все це справедливо і для України з невеличкою поправкою, що вона не переміщує виробничі потужності, а просто ліквідує їх, здійснюючи деіндустріалізацію країни.

А додатковим завданням держави тут може бути "просвіщати суспільство щодо фундаментальної ролі індустрії в забезпеченні високого рівня життя. Модні міркування про те, що розвинений сектор послуг може з часом замінити тяжка праця в промисловості, надзвичайно небезпечні для добробуту і обороноздатності будь-якої країни. ...Індустрія служить тим

фундаментом, на якому базуються національний добробут і державна безпека. Тільки промислова переробка здатна збільшувати додану вартість матеріалів, вироблених сировинними галузями (лісова, сільськогосподарська, видобуток корисних копалин), і організація ощадливого виробництва цілком і повністю повинна бути спрямована на збільшення доданої вартості продукції" [4, с. 19].

Виходячи з принципів роботи бізнесу у державному управлінні, робота державних інституцій має підпорядковуватися "двом основним принципам підприємницької діяльності:

1. Бездіяльність, а не помилки прийнятих рішень служить основною причиною невдач більшості підприємств.

2. Найлютішим ворогом організації найчастіше є вона сама, особливо в тих випадках, коли застосовує неналежні системи оцінки власної діяльності та засоби обґрунтування прийнятих рішень" [4, с. 259], завдяки використанню яких у майбутньому Україна перетвориться у сучасну промислово розвинуту державу - рівноправного члена європейської спільноти.

Висновки. У процесі дослідження доведено, що принципи філософії лін мають універсальне значення і доцільно їх активно використовувати для розв'язання більш широкого кола проблем державного управління і господарського життя в Україні.

Започаткований цією статтею дискурс, на нашу думку, дасть можливість розробити нові підходи до ощадливої організації державного управління на основі філософії лін, а з допомогою цієї теорії вже розробити ефективні та продуктивні методи державного управління у вигляді сучасного публічного менеджменту. Це сприятиме розвитку науки державного управління та управлінню (менеджменту) взагалі, а також створить умови для адекватного сприйняття процесів, що відбуваються в економіці України (її промислового секторі) та надасть державним управлінцям і керівникам, переважно підприємств державного сектору, дієвий інструмент підвищення ефективності діяльності і, відповідно, конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Результати дослідження, представлені в статті, не вичерпують усіх проблем розвитку філософії лін. Актуальним залишається подальше дослідження і розробка цієї філософської парадигми з виробленням її специфічних практичних інструментів для органів державної влади.

Список використаних джерел

1. *Брю Г.* Шість сигм для менеджерів / Грег Брю ; пер. с англ. В. Н. Егорова. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. - 272 с.
2. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми : монографія / кол. авт. ; за ред. В. М. Князева. К. : Вид-во НАДУ, 2003. - 320 с.
3. *Кендюхов А.* Страна всегда несбывшихся надежд: об экономике, реформах и вообще [Электронный ресурс] / А. Кендюхов // Зеркало недели. Украина. - 2012. - № 2. - Режим доступа : http://zn.ua/POLITICS/strana_vsegda_nesbyvshihnya_nadezhd_ob_ekonomike,_reformah_i_voobsche-95989.html
4. *Левинсон У.* Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь / У. Левинсон, Р. Рерик ; пер. с англ. А. Л. Раскина ; под науч. ред. В. В. Брагина. - М. : РИА "Стандарты и качество", 2007. - 272 с.
5. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения : пер. с англ. ; науч. ред. д-ра экон. наук Е. А. Кочерина ; предисл. проф. Н. С. Лаврова (1924 г.) ; послесл. проф. И. Л. Андреева (1989 г.). - М. : Финансы и статистика, 1989. - 206 с.
6. *Хоббс Д. П.* Внедрение бережливого производства : практическое рук. по оптимизации бизнеса / Деннис П. Хоббс ; пер. с англ. П. В. Гомолко (гл. 1-3), А. Г. Петкевич ; науч. ред. Д. В. Середа. - Минск : Гревцов Паблишер, 2007. - 352 с.
7. *Чаран Р.* Ноу-хау: 8 навыков, которыми вам необходимо обладать, чтобы добиваться результатов в бизнесе / Рэм Чаран, при участии Гэри Уиллиган ; пер. с англ. - М. : Стинс Коман, 2008. - 206 с.