

ПРАВИТЕЛЬСТВО ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА - ЮГРЫ

РАСПОРЯЖЕНИЕ от 19 августа 2016 г. N 455-рп

О КОНЦЕПЦИИ "БЕРЕЖЛИВЫЙ РЕГИОН" В ХАНТЫ-МАНСИЙСКОМ АВТОНОМНОМ ОКРУГЕ - ЮГРЕ

Список изменяющих документов
(в ред. распоряжений Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп,
от 20.04.2018 N 176-рп)

В соответствии с [Уставом](#) (Основным законом) Ханты-Мансийского автономного округа - Югры, [Законом](#) Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 12 октября 2005 года N 73-оз "О Правительстве Ханты-Мансийского автономного округа - Югры", в целях формирования культуры бережливого производства, повышения производительности труда в организациях, исполнительных органах государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа - Югры и органах местного самоуправления муниципальных образований Ханты-Мансийского автономного округа - Югры:

1. Утвердить:

1.1. [Концепцию](#) "Бережливый регион" в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре (далее также - Концепция) (приложение 1).

1.2. [План](#) мероприятий ("дорожную карту") по реализации [Концепции](#) "Бережливый регион" в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре (приложение 2).

(п. 1 в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп)

2. Определить Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа - Югры уполномоченным исполнительным органом государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа - Югры по реализации [Концепции](#).

(п. 2 в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп)

Губернатор
Ханты-Мансийского
автономного округа - Югры
Н.В.КОМАРОВА

Приложение 1
к распоряжению Правительства
Ханты-Мансийского
автономного округа - Югры
от 19 августа 2016 года N 455-рп

КОНЦЕПЦИЯ
"БЕРЕЖЛИВЫЙ РЕГИОН"

В ХАНТЫ-МАНСИЙСКОМ АВТОНОМНОМ ОКРУГЕ - ЮГРЕ

Список изменяющих документов
(в ред. распоряжений Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп,
от 20.04.2018 N 176-рп)

1. Введение

Вопросы повышения эффективности деятельности организаций государственного и частного сектора, совершенствования системы управления актуальны для Российской Федерации в целом и для Ханты-Мансийского автономного округа - Югры (далее также - автономный округ, Югра) в частности, с учетом приоритетов развития автономного округа, предусматривающих диверсификацию экономики, повышение конкурентоспособности продукции и превращение Югры в глобально-конкурентный и инновационный регион.

Концепция "Бережливый регион" в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре (далее - Концепция) представляет собой систему взглядов, определяющих приоритеты внедрения технологий бережливого производства в деятельность всех участников общественных отношений в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре.

Бережливое производство - это организация деятельности, ориентированной на создание привлекательности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности и постоянного совершенствования процессов организации через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь.

Стратегической целью Концепции является формирование культуры бережливого производства у всех участников экономических отношений (далее - стратегическая цель).

Концепция разработана с учетом следующих нормативных правовых актов и государственных стандартов:

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года N 596 "О долгосрочной государственной экономической политике";

Федеральный закон от 31 декабря 2014 года N 488-ФЗ "О промышленной политике в Российской Федерации";

Федеральный закон от 29 июня 2015 года N 162-ФЗ "О стандартизации в Российской Федерации";

Закон автономного округа от 31 марта 2016 года N 23-оз "О промышленной политике в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре";

распоряжение Правительства автономного округа от 22 марта 2013 года N 101-рп "О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа - Югры до 2020 года и на период до 2030 года";

Государственный стандарт ГОСТ Р 56020-2014 "Бережливое производство. Основные положения и словарь";

Государственный стандарт ГОСТ Р 56404-2015 "Бережливое производство. Требования к системам менеджмента".

2. Мировой и российский опыт применения бережливого производства

Технологии бережливого производства получили широкое распространение во всем мире. Так, согласно исследованиям, в настоящее время в США бережливое производство применяют более 70% промышленных предприятий, в Индии - более 30%, в Европе - около 70% промышленных предприятий и более 50% организаций сферы услуг.

Можно выделить следующие основные тенденции, связанные с применением технологий бережливого производства:

1. Использование бережливого производства как часть общих инициатив наряду с элементами управления качеством, управления проектами, управления изменениями, объединенным термином "операционное совершенство" (Operational Excellence).
2. Проникновение бережливого производства во все отрасли и сектора экономики.
3. Бережливое производство все чаще рассматривается как система управления.
4. Распространение крупными компаниями бережливого производства на основных поставщиков и подрядчиков.
5. Растущая популярность концепции "бережливость и экологичность" (Lean and Green).

История бережливого производства в современной России начинается с инициатив в 2003 - 2005 гг. в автомобильной промышленности (ПАО "ГАЗ", ПАО "КАМАЗ"). Осознание необходимости создания производственных систем, построенных по принципу непрерывного совершенствования, пришло в результате кризиса 2008 - 2009 гг. На текущий момент технология бережливого производства пока не получила массового распространения в России: согласно экспертным оценкам, элементы бережливого производства в том или ином виде применяются примерно на 10% предприятий. При этом уровень осведомленности вырос с 32% в 2009 г. до почти 50% в 2014 г.

В развитых странах мало распространена практика государственного стимулирования внедрения бережливого производства в частном секторе, поскольку считается, что в условиях конкурентной борьбы представители бизнеса сами заинтересованы в адаптации и применении лучших практик повышения эффективности деятельности. Однако в ряде стран такие программы существуют и успешно реализуются (Индия, Ирландия, Казахстан, Сингапур, США). Характерными особенностями таких программ являются:

- активное использование механизмов государственно-частного партнерства;
- финансирование с использованием субсидий и аналогичных инструментов;
- создание поддерживающей инфраструктуры в форме образовательных центров, консалтинговых компаний, научно-методической базы;
- ориентированность мер государственной поддержки на малый и средний бизнес.

В государственном секторе применение бережливого производства началось в начале - середине 2000-х годов. Первые пилотные проекты по применению технологий бережливого производства, ранее преимущественно используемые для промышленного производства, реализовывались в отдельных региональных и муниципальных правительственные учреждениях США и Великобритании. На текущий момент технологии успешно применяются в мировой практике на различных уровнях и дают положительные результаты, в том числе существенное повышение качества государственных услуг, рост эффективности государственного управления, экономию издержек и высвобождение ресурсов в пользу приоритетных направлений работы.

Исследования, посвященные вопросам распространенности и эффективности применения бережливого производства в государственном секторе, показывают растущий интерес к технологиям бережливого производства со стороны государственных учреждений разных стран (принципы бережливого производства сегодня применяют более половины штатов США и провинций и территорий Канады, около 40% европейских государственных учреждений).

Поскольку методы и инструменты бережливого производства изначально были разработаны с целью применения в производственных процессах, существует необходимость их адаптации применения в государственном и муниципальном секторе. При этом характерными особенностями являются:

1. Прозрачность. В отличие от частного сектора, между государственными или муниципальными учреждениями отсутствует явная конкуренция, что способствует обмену знаниями и опытом.
2. Сложность определения клиентов. В государственном секторе существуют сложные взаимоотношения между различными ветвями власти и группами влияния, и бывает непросто определить, кто является клиентом конкретного учреждения.
3. Сложность в определении целевых показателей. В частном секторе основной задачей деятельности предприятий и организаций является получение прибыли, в то время как стратегические цели государственных и муниципальных учреждений могут отличаться.
4. Выборность ключевых руководителей в государственном и муниципальном секторе. Указанный фактор создает угрозу сворачивания программы внедрения при смене высшего руководства исполнительных органов государственной власти или муниципальных образований.
5. Политические мотивы при принятии решений. Решения зачастую формируются под воздействием определенных сил влияния и в меньшей степени - вследствие анализа корневых причин существующих проблем.

В российской практике инициативы по внедрению бережливого производства в органах исполнительной власти или в государственных учреждениях, в муниципалитетах носят пока эпизодический характер, не существует устоявшейся практики нормативно-правового регулирования этих процессов. Отдельные успешные примеры можно отметить в различных регионах в таких областях, как государственное управление, образование, здравоохранение и ЖКХ; в различных городах России были инициированы и объявлены проекты и концепции создания "бережливого города".

Результаты исследования, посвященного распространению методов и инструментов бережливого производства в автономном округе, показывают, что на сегодняшний день применение бережливого производства не получило в Югре широкого распространения. Некоторые элементы бережливого производства применяются отдельными компаниями, но, как правило, эпизодически, без единого системного подхода. Вместе с тем существуют примеры и успешного комплексного внедрения (преимущественно в вертикально интегрированных компаниях нефтегазового сектора).

При этом сравнительный анализ сопоставимых организаций автономного округа, применяющих и не применяющих методы и инструменты бережливого производства, показывает, что в тех организациях, в которых внедрены отдельные элементы бережливого производства, показатели рентабельности и коэффициент оборота запасов имеют лучшую динамику, что демонстрирует высокий потенциал дальнейшего распространения технологий бережливого производства в автономном округе.

Таким образом, бережливое производство является действенным средством для повышения конкурентоспособности российских компаний и повышения эффективности

российских государственных и муниципальных органов и учреждений, а значит и региона в целом.

3. Бережливое производство: риски, предпосылки и особенности внедрения, краткое описание

3.1. Исследование угроз и рисков основных отраслей автономного округа

С целью выявления возможных предпосылок для внедрения бережливого производства в организациях и учреждениях автономного округа исследованы основные сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы для дальнейшего роста.

SWOT-анализ отрасли экономики (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) - это этап стратегического планирования, призванный сформировать общее суждение о состоянии и перспективах отрасли экономики, выявить благоприятные и неблагоприятные внешние условия, влияющие на ее развитие.

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий развития отрасли.

SWOT-анализ сектора нефтегазодобычи

Сильные стороны	Слабые стороны
Крупнейшие запасы нефти и газа среди субъектов РФ при ограниченности мировых запасов углеводородных ресурсов. Наличие богатого опыта добычи нефти и газа, транспортировки углеводородов, а также строительства объектов промысловой и транспортной инфраструктуры с учетом особенностей автономного округа. Квалифицированная рабочая сила с большим опытом в секторе нефтегазодобычи. В регионе ведет свою деятельность большая часть крупных вертикально интегрированных нефтяных компаний	Рост количества зрелых месторождений и, как следствие, снижение уровня добычи. Удаленность региона от существующих и потенциальных потребителей углеводородов (Европа, Азия). Условия Крайнего Севера, которые приводят к дополнительным издержкам на разработку нефтегазовых месторождений. Высокая изношенность основных фондов предприятий. Высокая капиталоемкость проектов. Высокая технологическая сложность производственных процессов. Технологическая зависимость от западных партнеров
Возможности	Угрозы
Большой ресурсный потенциал автономного округа, в том числе наличие перспективных проектов по разработке трудноизвлекаемых запасов нефти. Активизация собственного научно-исследовательского потенциала автономного округа. Возможность поддержки инвестиционных проектов на региональном уровне за счет сформированных фондов. Кооперация с федеральным центром при реализации крупных инфраструктурных проектов, организация государственных	Снижение цен на нефть ниже точки рентабельности разработки зрелых месторождений и трудноизвлекаемых запасов нефти. Мировая тенденция опережения роста добычи углеводородов в сравнении с приростом спроса на энергоносители. Изменение налогового режима для нефтяных компаний (например, "налоговый маневр"). Внешнеполитические факторы: снижение уровня экспорта нефти и газа, возможные изменения политики и

программ изучения уникальных месторождений класса "Баженовской свиты"	тарифов в отношении транзита нефти и газа со стороны транзитных стран, расширение санкций западных стран, связанных с экспортом технологий по добыче запасов углеводородов. Риски роста долговой нагрузки предприятий отрасли из-за нехватки инвестиционных ресурсов. Удорожание стоимости проектов при неблагоприятных изменениях курса валют. Задержки в сроках реализации проектов из-за нестабильной макроэкономической ситуации
---	--

Вывод: главные возможности для отрасли заключаются в ее ресурсном и научном потенциале в совокупности с перспективой государственной поддержки. Наибольшую опасность для отрасли представляют факторы внешнего влияния, связанные с нестабильностью макроэкономической и внешнеполитической ситуаций и кризисом на нефтегазовом рынке.

SWOT-анализ предприятий сектора нефтегазосервисных услуг

Сильные стороны	Слабые стороны
Крупнейшие объемы запасов месторождений нефти среди субъектов РФ. Поддержка развития отечественного сектора нефтегазосервисных услуг со стороны государственных органов. Наличие богатого опыта в области предоставления услуг по бурению скважин, предоставлению нефтегазового оборудования и управлению интегрированными проектами по строительству скважин. Квалифицированная рабочая сила с большим опытом в секторе предоставления нефтегазосервисных услуг. Большое число крупных вертикально интегрированных нефтяных компаний, ведущих свою деятельность в автономном округе	Природно-климатические условия, которые приводят к дополнительным издержкам на разработку нефтегазовых месторождений. Высокая технологическая сложность процессов обслуживания и бурения месторождений. Зависимость от иностранного оборудования и комплектующих. Сильная зависимость от объема инвестиций нефтегазовых компаний в добычу и разведку сырья, что, в свою очередь, зависит от цен на нефть. Длительные сроки оплаты выполненных работ со стороны крупных нефтяных компаний
Возможности	Угрозы
Большой потенциал роста спроса на услуги нефтегазосервиса. Реализация инновационного потенциала нефтегазосервисных предприятий Югры. Возможность поддержки инвестиционных проектов на региональном уровне за счет сформированных фондов. Диалог с крупными нефтяными компаниями о сокращении сроков оплаты выполненных работ. Экспорт нефтегазосервисных услуг в другие регионы РФ. Уход иностранных фирм с рынка нефтегазосервиса как дополнительный стимул для импортозамещения технологий	Дальнейшее снижение цен на нефть и газ может привести к еще большему сокращению капитальных затрат нефтегазовых компаний и тем самым уменьшить спрос на услуги нефтегазосервиса. Влияние кризисной ситуации может привести к уходу с рынка малых компаний. Сокращение поддержки государства из-за антикризисной бюджетной политики. Риски роста долговой нагрузки предприятий отрасли из-за нехватки инвестиционных ресурсов. Удорожание стоимости услуг при неблагоприятных изменениях курса валют. Задержки в сроках

	реализации проектов из-за нестабильной макроэкономической ситуации
--	--

Вывод: главные возможности для отрасли заключаются в ее ресурсном и инновационном потенциале в совокупности с перспективой улучшения взаимодействия с крупными нефтедобывающими компаниями. Наибольшую опасность для отрасли представляют факторы внешнего влияния, связанные с нестабильностью макроэкономической и внешнеполитической ситуаций и спадом на нефтегазовом рынке.

**SWOT-анализ предприятий строительного сектора
(включая производителей строительных материалов)**

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокая доступность ипотечного кредитования благодаря поддержке Правительства Югры. Компенсация части затрат застройщиков на строительство инженерных сетей со стороны Правительства Югры. Высокий уровень жизни и естественный прирост населения в автономном округе. Большие и постоянно растущие объемы строительства. Наличие целевых государственных программ содействия развитию предприятий промышленности строительных материалов и индустриального домостроения	Недостаточное самообеспечение строительными материалами, необходимость их доставки из соседних регионов. Природно-климатические условия, которые приводят к дополнительным издержкам при строительстве. Внесение поправок в Закон о долевом строительстве в 2015 году, ужесточающих требования к финансовой устойчивости застройщиков и страховых компаний, что приводит к задержкам в строительстве жилья. Неразвитая транспортная инфраструктура, которая повышает стоимость логистики и цепочек поставок
Возможности	Угрозы
Большой ресурсный потенциал Югры, включая крупные запасы неметаллических полезных ископаемых: глины, песка, песчано-гравийной смеси. Синергия от совместного развития лесопромышленного и строительного секторов (более широкое использование деревянных материалов в строительстве, производство каркасно-панельных деревянных домов). Дефицит жилья как следствие быстрого роста городского населения автономного округа	Нестабильная макроэкономическая ситуация и, как следствие, снижение уровня денежных доходов населения и задержки в сроках реализации строительных проектов с удорожанием их стоимости. Риски изменения Закона о долевом строительстве , в том числе запрет на реализацию недостроенной жилой недвижимости к 2020 году, что приведет к невозможности долевого строительства жилья. Монополизация рынков основными производителями строительных материалов, приводящая к росту цен на них. Рост тарифов на ГСМ, электрическую энергию и коммунальное обслуживание

Вывод: главные возможности для отрасли заключаются в использовании ресурсного потенциала для создания новых производств и активном взаимодействии с лесопромышленным сектором. Наибольшую опасность для отрасли представляют факторы внешнего влияния, связанные с нестабильностью макроэкономической ситуации и изменением законодательства.

SWOT-анализ предприятий лесопромышленного комплекса

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие государственных программ развития лесопромышленного комплекса в автономном округе. Предоставление государственных субсидий предприятиям лесопромышленного комплекса на возмещение капитальных затрат, платежей по лизинговым обязательствам, а также уплаченных процентов по привлекаемым кредитам для реализации инвестиционных проектов. Высокая обеспеченность Югры лесосырьевыми ресурсами. Наличие мощностей по переработке древесины, производству основных видов лесоматериалов	Природно-климатические условия, которые приводят к дополнительным издержкам на производство. Высокая капиталоемкость и низкая инвестиционная привлекательность отрасли. Доля лесопромышленного комплекса незначительна в ВРП Югры, а сама отрасль является одной из самых слаборазвитых в России. Низкая степень освоения лесных ресурсов автономного округа
Возможности	Угрозы
Развитие лесопромышленного комплекса является одним из приоритетов деятельности Правительства Югры. Реализация инновационного потенциала лесопромышленных предприятий автономного округа. Экспорт лесопромышленной продукции в другие регионы Российской Федерации. Рост спроса на российскую древесину со стороны стран Азиатского региона. Модификация СНиПов с целью расширения возможностей применения древесины в строительстве. Активное совместное развитие лесопромышленного и строительного секторов. Высокая потенциальная емкость внутреннего рынка. Большой запас расчетной лесосеки	Сокращение поддержки государства из-за антикризисной бюджетной политики. Негативное влияние на экспорт в другие страны вследствие отсутствия сертификации лесных ресурсов. Снижение цены на российский лес. Колебания конъюнктуры мирового рынка лесной продукции. Низкие объемы лесной заготовки будут сдерживать рост деревообрабатывающей промышленности. Рост незаконных рубок и криминализации отрасли

Вывод: главные возможности для отрасли заключаются в заинтересованности правительства в ее развитии, что создает дополнительные стимулы для привлечения инвестиций для полноценной реализации экспортного потенциала отрасли. Наибольшую опасность для отрасли представляют факторы, связанные с тяжелой экономической ситуацией в стране, которая негативно влияет на размер привлекаемых инвестиционных ресурсов, а также недостаточные объемы лесной заготовки и слабая распространенность международной сертификации.

SWOT-анализ предприятий ЖКХ

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие проектов региональных адресных программ для содействия реформированию и модернизации ЖКХ с акцентом на привлечение частных инвестиций. Система лицензирования управляющих компаний.	Низкий уровень инициативы предприятий по вопросу внедрения новых технологий Регулируемые тарифы, рост которых не покрывает инфляции Сложные климатические условия

Высокий уровень доходов населения (высокий уровень собираемости платежей, нет необходимости дополнительного финансирования). Высокий уровень инвестиционной привлекательности автономного округа. Внедрена федеральная государственная информационная система "ЕИАС" Федеральной службы по тарифам для экономии ресурсов ЖКХ	Низкая рентабельность отраслей муниципальной экономики. Неудовлетворительное техническое состояние жилого фонда, а также изношенность основных фондов отрасли жилищно-коммунального хозяйства. Технологическая отсталость предприятий ЖКХ в отдельных удаленных поселениях
Возможности	Угрозы
Развитие жилищного строительства и естественный прирост населения приводят к повышению потребления, в том числе услуг ЖКХ. Акционирование предприятий ЖКХ для целей повышения прозрачности деятельности. Дальнейшее развитие инновационных технологий и коммуникаций. Рост отрасли ЖКХ по причине высоких темпов строительства жилья. Использование схемы государственно-частного партнерства при реализации перспективных проектов	Сокращение поддержки государства из-за антикризисной бюджетной политики. Негативное влияние нестабильной макроэкономической ситуации на сферу ЖКХ. Перераспределение финансовых ресурсов в пользу федерального центра. Повышение стоимости услуг банковского сектора. Усиление бюрократизации отрасли

Вывод: главные возможности для отрасли заключаются в растущем спросе на услуги ЖКХ и внедрении инновационных технологий. Наибольшую опасность для отрасли представляют факторы, связанные с тяжелой экономической ситуацией в стране, которая повышает риски уменьшения объема государственной поддержки отрасли.

3.2. Предпосылками внедрения бережливого производства в автономном округе являются:

3.2.1. Необходимость повышения производительности труда в отраслях экономики автономного округа.

Одним из наиболее эффективных путей повышения конкурентоспособности отраслей экономики, а следовательно, и темпов их роста, является повышение производительности труда. Это относится как к нефтегазовой отрасли, вносящей наибольший вклад в валовый региональный продукт, так и к другим отраслям, в настоящее время вносящим меньший вклад в экономику автономного округа, но обладающим значительным потенциалом роста.

3.2.2. Необходимость реализации стратегии концентрации в лесопромышленном комплексе.

Стратегия концентрации состоит в использовании сильных сторон лесопромышленного комплекса для получения полной отдачи от его возможностей. Внедрение методов и инструментов бережливого производства ускорит реализацию возможностей лесопромышленного комплекса за счет улучшения эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти автономного округа, ответственных за отрасль, и повышения производительности труда и, как следствие, увеличения конкурентоспособности продукции предприятий отрасли.

3.2.3. Наличие в автономном округе ресурсов, необходимых для внедрения технологий бережливого производства.

Благодаря устойчивому экономическому положению и динамичному развитию в автономном округе сложилась в целом благоприятная социально-экономическая ситуация, и имеются необходимые ресурсы для внедрения принципов бережливого производства, в том числе финансовые ресурсы в бюджете, молодое и активное население, способное эффективно осваивать новые знания и навыки, а также высокий потенциал развития, особенно несырьевых отраслей.

3.2.4. Растущая потребность в качественных государственных услугах.

С ростом благосостояния и развитием информационных систем и Интернета растут требования граждан к качеству услуг, предоставляемых государственными органами, учреждениями и организациями, в том числе в сферах образования, здравоохранения, жилищно-коммунального хозяйства.

3.2.5. Недостаточное распространение принципов бережливого производства в автономном округе.

Исследование применения бережливого производства показало недостаточное его распространение среди компаний автономного округа. Лишь на 8 из 27 крупнейших предприятий применяются элементы бережливого производства.

3.2.6. Макроэкономические и внешнеполитические условия.

Экономика автономного округа находится в большой зависимости от макроэкономических и внешнеполитических факторов.

3.2.7. Природно-климатические условия.

В основном Ханты-Мансийский автономный округ - Югра расположен на территории, приравненной к районам Крайнего Севера, при этом Березовский и Белоярский районы относятся к территориям Крайнего Севера. Такие природно-климатические условия требуют снижения издержек и потерь для сохранения конкурентоспособности компаний, их продукции и услуг. Инструменты бережливого производства наилучшим образом подходят для этого.

3.2.8. Внедрение методов и инструментов бережливого производства в приоритетных отраслях экономики автономного округа имеет следующие особенности.

Нефтегазовый сектор

Одна из особенностей нефтегазового сектора - технологическая сложность оборудования, часто производимого на заказ, что требует адаптации классических методов и инструментов бережливого производства. Большое значение приобретают методы, позволяющие более эффективно использовать оборудование (всеобщее обслуживание оборудования, быстрая переналадка, защита от непреднамеренных ошибок), в то время как методы, применимые для серийного производства (стандартизация работы, канбан), отходят на второй план.

Строительный сектор

Для отрасли применимы все классические методы и инструменты бережливого производства. Особенностями отрасли являются ее проектная ориентация и множество сторон, участвующих в строительном проекте. В связи с этим для нее применяются специфичные инструменты:

реализация комплексных строительных проектов - подход, при котором возможности и интересы всех участников строительного проекта складываются в единый процесс, направленный на снижение затрат и повышение эффективности на всех стадиях планирования, проектирования

и строительства;

информационная модель объекта строительства - подход, предполагающий сбор и комплексную обработку в процессе проектирования всей архитектурно-конструкторской, технологической, экономической и иной информации об объекте строительства со всеми его взаимосвязями и зависимостями (при этом объект строительства и все, что имеет к нему отношение, рассматривается как единый объект);

планирование целевой стоимости - подход, при котором устанавливаются "допустимые затраты" (вместо подхода, когда проект утверждается вместе с затратами, которые затем бесконтрольно растут).

бережливое планирование проекта - подход, направленный на улучшение коммуникации между компаниями, участвующими в строительном проекте, за счет создания и ведения совместных графиков проводимых работ.

Лесопромышленный сектор

Заготовка и вывоз сырья является наиболее трудоемким и затратным, в связи с чем большое значение приобретают методы, снижающие стоимостные и временные потери. Удаленность лесосек от мест переработки и ограниченность времени лесозаготовки приводят к характерным потерям - дополнительным расходам на транспортировку и перепроизводству.

Лесопереработка является классическим производством конвейерного типа, в связи с чем для нее применяются все классические методы и инструменты бережливого производства.

Сфера услуг

Разнообразие услуг, а также вариативность их оказания требует адаптировать такие классические производственные методы, как стандартизация работы, защита от непреднамеренных ошибок, "Шесть сигм" (применение статистических инструментов для поиска причин изменчивости в процессе, а также выявления улучшений), картирование потока создания ценности (например, вместо классического подхода к стандартизации деятельности целесообразно применять т.н. "мягкие стандарты", которые описывают только основные способы оказания услуг, но допускают вариативность в пределах установленных ограничений).

При оказании услуг появляется тип потерь, который описывается концепцией "хороший спрос/плохой спрос", хороший спрос - это спрос на действия, создающие ценность для клиента, плохой спрос - это спрос на действия, вызванный неудовлетворительным качеством оказания первоначальной услуги (например, затраты на содержание большого штата операторов колл-центра, необходимых в связи с плохим оказанием услуги - это потеря, которую необходимо сокращать).

Как правило, роль персонала в создании ценности для клиента выше в случае оказания услуги, чем в случае производства товара. Соответственно, растет важность вовлеченности каждого сотрудника в процесс непрерывного улучшения.

Государственный сектор

Внедрение технологий бережливого производства в исполнительных органах государственной власти, органах местного самоуправления муниципальных образований автономного округа позволит повысить эффективность их деятельности, качество принимаемых решений, сформировать понимание эффективности и необходимости бережливого производства для достижения целевых показателей, заложенных в [Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа - Югры до 2020 года и на период до 2030 года](#),

утвержденной распоряжением Правительства автономного округа от 22 марта 2013 года N 101-рп, и других документах стратегического планирования.

Особенности применения методов и инструментов бережливого производства в сфере услуг справедливы и для государственных учреждений, однако в связи с высокой социальной значимостью оказываемых ими услуг методы и инструменты, ориентированные на повышение качества услуг и снижение времени их оказания, принимают большую роль, в то время как снижение стоимостных потерь отходит на второй план.

В отличие от услуг, оказываемых частными компаниями, для сферы государственных и муниципальных услуг существует возможность оперативно и качественно обновлять учебные программы, дополняя их успешными практиками (в связи с большей открытостью государственных учреждений).

Другой особенностью применения бережливого производства в некоторых государственных и муниципальных учреждениях является сложность определения клиентов оказываемых ими услуг, в связи с чем необходим более глубокий анализ при использовании некоторых методов.

3.3. Краткое описание Концепции

Концепция основывается на философии, ценностях и принципах бережливого производства, применении методологии "Шесть сигм", учитывает мировой опыт внедрения бережливых технологий и предполагает непрерывное совершенствование деятельности субъектов бережливого производства - исполнительных органов государственной власти, органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, организаций, осуществляющих свою деятельность на территории автономного округа.

Также Концепция призвана содействовать субъектам бережливого производства в повышении их конкурентоспособности и эффективности, используя комплекс методов и инструментов, применимых ко всем направлениям деятельности, позволяющим производить товары и оказывать услуги в минимальные сроки и с минимальными затратами с требуемым качеством.

Реализация Концепции позволит:

повысить производительность труда и конкурентоспособность продукции;

повысить удовлетворенность потребителей, собственников и других заинтересованных сторон качеством выполненных работ, оказанных услуг;

постоянно повышать эффективность производственных, управленческих и бизнес-процессов;

упростить организационную структуру, улучшить процессы менеджмента;

быстро и гибко реагировать на изменения внешней среды.

Концепция охватывает все уровни создания ценности, а именно: межорганизационный уровень (отношения между организациями - участниками цепи поставок); уровень организации (стратегические цели и задачи, организационная структура); уровень процессов (в бережливом производстве - потоки создания ценности при производстве определенного продукта (услуги)); уровень операций (отдельные рабочие места).

В Концепции выделены 7 видов потерь ([таблица 1](#)):

Основные виды потерь

Виды потерь	В производстве	В сфере услуг/управлении
Запасы	излишние запасы материалов, незавершенного производства, готовой продукции	устаревшие базы данных и информация, избыточные архивы, незавершенная работа
Дефекты	брак, отклонения от заданных параметров свыше допустимых пределов	ошибки и пропуски в данных, непонятные требования и инструкции
Перепроизводство	производство сверх необходимого, несогласованность между производственным планом и фактическим спросом на продукцию	лишняя переписка, выполнение работы, не создающей ценности, подготовка ненужных отчетов и копий документов
Излишняя сложность процессов	лишние шаги процессов, нечеткие должностные инструкции, дублирование выполняемых функций	
Ожидание	простой оборудования, ожидание материалов, небалансированная работа, неэффективное использование рабочего времени	длительные сроки согласования и принятия решений, ожидание в очередях, ожидание информации и другие административные барьеры
Лишнее передвижение	неэргономичная организация рабочего пространства	
Лишнее перемещение	излишнее перемещение материалов со склада на участки, незавершенной продукции между производственными участками.	излишний документооборот, архивирование документов. Неэффективность внутренних систем коммуникации (накопление непрочитанных сообщений и т.п.), неудобство интерфейса

3.4. Основные методы и инструменты бережливого производства

Основными методами и инструментами бережливого производства являются <1>:

<1> согласно ГОСТ 56407-2015 "Бережливое производство. Основные методы и инструменты"

1. Организация рабочего пространства (5S+1) - пять взаимосвязанных шагов организации рабочего пространства, направленных на мотивацию и вовлечение персонала в процесс улучшения продукции, процессов, системы менеджмента организации, снижение потерь, повышение безопасности и удобства в работе. Такими шагами являются:

сортировка (Sort) - удаление ненужных предметов;

соблюдение порядка (Set in order) - самоорганизация;

содержание в чистоте (Shine) - систематическая уборка рабочего места;

стандартизация (Standardize);

совершенствование (Sustain) - поддержание и улучшение.

Кроме того, к вышеуказанным элементам в современной практике, как правило, добавляется:

безопасность (Safety) - обеспечение безопасных условий труда.

Метод 5S используется на первых этапах внедрения бережливого производства как самостоятельный проект, первый шаг к созданию новой организационной культуры.

2. Стандартизация работы - точное описание каждого действия, включающее время цикла, время такта, последовательность выполнения определенных задач, минимальное количество запасов для выполнения работы.

3. Картирование потоков создания ценности (Value Stream Mapping, VSM) - разработка визуального отображения высокого уровня от начала до конца потока процесса, задействованного при предоставлении клиентам желаемых результатов (продукции, услуг), включая материальные, информационные и другие потоки. Разрабатываются карты текущего состояния ("как есть") и будущего (идеального) состояния ("как должно быть"), после чего на основании анализа данных карты выявляются возможности совершенствования текущего процесса с целью его приближения к идеальному состоянию.

4. Визуализация - расположение всех инструментов, деталей, производственных стадий и информации о результивности работы производственной системы таким образом, чтобы они были четко видны и чтобы каждый участник производственного процесса моментально мог оценить состояние системы. Визуализация закрепляет использование стандартизованных процедур.

5. Гемба (Gemba) или "хождение в процесс" - физическое наблюдение за выполнением процесса. Во время прохождения через рабочую зону члены команды подмечают различные потери, что позволяет быстро реализовать "блиц"-проекты. Умение выявлять неэффективность и решать проблемы в своей рабочей среде позволяет участникам команды выработать навыки, необходимые для применения "бережливого мышления" при повседневной работе.

6. Защита от непреднамеренных ошибок (poka-yoke) - организационные и инженерные приемы, позволяющие исполнителю избежать ошибок при работе.

Кроме вышеуказанных, Концепция также включает в себя ряд инструментов, которые более актуальны для промышленных предприятий:

7. Канбан (kanban) - средство информирования, с помощью которого дается разрешение или указание на производство или передачу изделий в производстве, организованном по принципу вытягивания (производство только нужного заказчику продукта в нужном количестве избавляет от таких видов потерь, как перепроизводство и излишние запасы).

8. Быстрая переналадка (SMED, single minute exchange of dies) - процесс переналадки производственного оборудования для перехода от производства одного вида детали к другому за максимально короткое время.

9. Всеобщее обслуживание оборудования (TPM, Total Productive Maintenance) - система

обслуживания оборудования, направленная на повышение эффективности его использования за счет предупреждения и устранения потерь на протяжении всего жизненного цикла оборудования.

Методы бережливого производства разделяются на 3 типа по уровню их сложности и комплексности:

Быстрое улучшение (с использованием цикла Деминга "Планирование-действие-проверка-корректировка" (PDCA - plan, do, check, act)) реализуется в отношении узких проблем, решение которых очевидно. Реализуются в течение 1 - 2 дней с последующим периодическим контролем.

Кайдзен-проекты - проекты, нацеленные на устранение потерь в целевой системе или процессе, повышение производительности, достижение устойчивых улучшений (4 - 5-дневные интенсивные проекты, которым предшествует 1,5 - 2-месячный подготовительный период сбора данных), реализуются в отношении проектов средней сложности. В кайдзен-проектах сначала составляется паспорт проекта и план сбора данных, затем происходит сбор необходимой информации (4 - 6 недель). После этого начинается собственно проект, во время которого все участники проектной команды занимаются им 100% рабочего времени (4 - 5 дней), в течение которого:

1. Происходит обучение участников команды базовым принципам и инструментам бережливого производства, общее знакомство с проблемой.
2. Картирование процесса - составление карты текущего состояния.
3. Составление карты будущего ("идеального") состояния, поиск возможных улучшений по приведению текущего состояния к идеальному.
4. Разработка и документирование решения.
5. Презентация проекта руководству, утверждение и внедрение нового процесса.

По окончании кайдзен-проекта происходит оперативный мониторинг нового процесса и контроль его состояния через 30, 60, 90 дней после внедрения улучшений.

Проекты ОИАСК "Определение-измерение-анализ-совершенствование-контроль" (DMAIC - define, measure, analyze, improve, control) применяются для решения более сложных проблем с неизвестными причинами. Такие проекты реализуются в течение 3 - 6 месяцев с привлечением специалистов, обученных методологии "Шесть сигм". Каждая стадия проекта продолжается в течение 3 - 6 недель.

1. На стадии "Определение" формируется проектная команда, производится картирование процесса, всестороннее описание проблемы, составляются устав и план проекта.
2. На стадии "Измерение" разрабатывается и реализуется план сбора данных, необходимых для более глубокого понимания процесса.
3. На стадии "Анализ" полученные количественные и качественные данные анализируются (в том числе с использованием статистических и логических методов) с целью выявления закономерностей и поиска корневой причины проблемы.
4. На стадии "Совершенствование"рабатываются возможные варианты решения, анализируются связанные с ними возможные риски, происходит выбор наилучшего решения и его пилотное тестирование, разрабатываются необходимые документы и проводятся обучающие мероприятия для исполнителей по внедренному улучшению.
5. На стадии "Контроль" происходит мониторинг основных метрик процесса, собираются

фактические данные о результатах проекта, при необходимости вносятся корректировки и накапливаются идеи для будущих проектов совершенствования.

Внедрение инструментов и методов бережливого производства и реализация проектов совершенствования, как правило, реализуется в форме проектов, которые также могут объединяться в портфели проектов.

В современной практике процесс внедрения бережливого производства в организации осуществляется в несколько этапов:

1. Диагностика.
2. Обучение.
3. Реализация пилотных проектов.
4. Массовое внедрение.

При внедрении бережливого производства существенное значение также уделяется вопросам лидерства, вовлечения и мотивирования персонала.

Лидерство рассматривается как культурная установка на новый тип производственных отношений, новый формат поведения руководителей и специалистов организации. Руководство организации должно стремиться преобразовать лидерские качества персонала в систему поведения, ориентированную на клиентов (потребителей, жителей, граждан, организации, индивидуальных предпринимателей), на непрерывное совершенствование и снижение потерь.

Вовлечение персонала в процесс внедрения бережливого производства достигается за счет создания особой системы коммуникаций между работниками, в которой каждый может выполнять роли и функции, обычно свойственные руководителям, такие как планирование и организация деятельности, разработка стандартов, контроль, мотивация. Для этого сотрудники организации получают право инициировать проекты совершенствования и участвовать в проектных командах в роли лидера, инициатора или эксперта.

Мотивация в Концепции - это система ценностей, принципов, процессов, методов, направленная на создание условий реализации социальных потребностей, потребностей в признании и самореализации работника, и их использование в интересах организации, учреждения, органа власти, населения.

4. Цели Концепции

Стратегическая цель Концепции - формирование культуры бережливого производства у всех участников экономических отношений декомпозирована следующими целями:

повышение производительности труда во всех организациях и органах управления;

повышение эффективности работы исполнительных органов государственной власти и органов местного самоуправления автономного округа;

повышение конкурентоспособности предприятий с государственным и муниципальным участием и организаций автономного округа;

повышение качества предоставления государственных услуг населению, предпринимательству и некоммерческому сектору.

Достижение целей Концепции с использованием бережливых технологий осуществляется

путем решения задач.

Задачами для достижения повышения эффективности работы исполнительных органов государственной власти и органов местного самоуправления являются:

1. Внедрение технологий бережливого производства во всех исполнительных органах государственной власти и органах местного самоуправления муниципальных образований автономного округа.

2. Повышение эффективности бюджетных расходов.

3. Обучение сотрудников исполнительных органов государственной власти и местного самоуправления принципам бережливого производства.

4. Создание эффективной системы мониторинга и контроля реализации Концепции.

Задачами для достижения повышения конкурентоспособности предприятий с государственным и муниципальным участием и организаций автономного округа являются:

1. Внедрение бережливого производства на предприятиях с государственным и муниципальным участием и в иных организациях.

2. Популяризация Концепции среди руководителей и сотрудников предприятий с государственным и муниципальным участием и организаций.

3. Создание необходимой инфраструктуры для обеспечения потребности предприятий с государственным и муниципальным участием и организаций автономного округа в специалистах, компетентных в вопросах применения бережливого производства.

4. Предоставление мер государственной поддержки и стимулирования внедрения бережливого производства на предприятиях с государственным и муниципальным участием и организациях автономного округа, в том числе малых и средних предприятиях.

Задачами повышения качества предоставления государственных услуг населению, предпринимательству и некоммерческому сектору являются:

1. Внедрение технологий бережливого производства в исполнительных органах государственной власти, органах местного самоуправления муниципальных образований и учреждениях автономного округа, оказывающих услуги населению, предпринимательству и некоммерческому сектору.

2. Мониторинг и регулярный контроль качества государственных услуг.

5. Мероприятия по реализации Концепции
(в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры
от 27.01.2017 N 34-рп)

Абзац утратил силу. - [Распоряжение](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп.

5.1. Система обучения бережливому производству

5.1.1. Создание обучающих центров повышения производительности труда
(далее - научно-образовательные центры, НОЦ)

Научно-образовательные центры формируются с целью обучения сотрудников органов

государственной власти, учреждений, предприятий и иных организаций Ханты-Мансийского автономного округа - Югры на базе образовательных организаций высшего образования, профессиональных образовательных организаций, организаций дополнительного профессионального образования, научных организаций, негосударственных учебных центров.

Концепция предусматривает двухуровневую систему научно-образовательных центров:
(в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп)

Базовые научно-образовательные центры.

Создание базовых научно-образовательных центров планируется на базе действующих в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре образовательных организаций высшего образования, в основные функции которых будут входить:

разработка программ обучения;

обучение сотрудников исполнительных органов государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа - Югры принципам бережливого производства;

обучение специалистов государственных предприятий и государственных учреждений бережливому производству;

подготовка (повышение квалификации) преподавателей, задействованных в обучении, для отраслевых и муниципальных научно-образовательных центров, корпоративных университетов крупных предприятий.

В задачи базовых научно-образовательных центров входит:

организация обучающих семинаров, научно-практических конференций, круглых столов, форумов и других коммуникативных мероприятий на тему бережливого производства;

мониторинг качества обучения и практического применения полученных знаний и навыков лицами, прошедшими обучение бережливому производству;

исследования актуальных тенденций и проблематики в области бережливого производства;

взаимодействие с другими образовательными организациями Российской Федерации и зарубежных стран с целью обмена опытом по технологиям и методикам обучения бережливому производству;

подготовка ежеквартальных отчетов о количестве лиц, обученных бережливому производству;

обеспечение научно-методической поддержки государственных предприятий и государственных учреждений Ханты-Мансийского автономного округа - Югры, внедряющих бережливое производство.

Отраслевые научно-образовательные центры

В связи с тем, что некоторые подходы и инструменты бережливого производства могут отличаться при его внедрении на предприятиях, осуществляющих деятельность в различных отраслях экономики, предполагается создание сети специализированных (отраслевых) научно-образовательных центров, в том числе на базе существующих в автономном округе специализированных ресурсных центров. Возможно создание отраслевых научно-образовательных центров на базе существующих корпоративных образовательных организаций крупных компаний с использованием территориально-отраслевого подхода. Планируется

создание отраслевых научно-образовательных центров со специализацией в следующих приоритетных отраслях:

(в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

нефтегазовый сектор,

строительство,

лесопромышленный комплекс,

сфера услуг,

здравоохранение,

образование,

социальные услуги,

государственное и муниципальное управление и др.

Отраслевые научно-образовательные центры выполняют следующие функции:

разрабатывают специализированные программы обучения бережливому производству с учетом отраслевых особенностей;

проводят обучение руководителей и специалистов предприятий, организаций и учреждений автономного округа, работающих в соответствующих отраслях;

оказывают научно-методическую поддержку предприятиям, организациям и учреждениям;

занимаются исследованиями тенденций и лучших практик применения бережливого производства в соответствующих отраслях;

организуют и принимают участие в профильных региональных и всероссийских конференциях, круглых столах, форумах и других мероприятиях, посвященных применению бережливого производства.

Наименование утратило силу. - [Распоряжение](#)
Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп.

Абзац утратил силу. - [Распоряжение](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп.

5.1.2. Система программ обучения бережливому производству

Для удовлетворения потребностей органов государственной власти, государственных предприятий и государственных учреждений Ханты-Мансийского автономного округа - Югры в специалистах по бережливому производству научно-образовательные центры разрабатывают программы обучения бережливому производству в соответствии со своей специализацией и потребностями заказчиков.

1. Для руководителей высшего и среднего звена органов государственной власти, государственных предприятий и государственных учреждений Ханты-Мансийского автономного округа - Югры с получением сертификата "Руководитель проектов по бережливому производству".

Основными целями программы обучения являются:

формирование понимания общей философии и методов бережливого производства;

обучение методам контроля и управления проектами совершенствования, вовлечения и мотивации персонала;

ознакомление с инструментами определения целевых показателей и оценки достигнутых эффектов от проектов совершенствования, их согласования со стратегическими и операционными целями и задачами предприятия.

2. Для руководителей среднего и младшего звена, специалистов и других сотрудников органов государственной власти, государственных предприятий и государственных учреждений Ханты-Мансийского автономного округа - Югры с получением одного из трех сертификатов:

2.1. "Младший советник по бережливому производству".

Программа обучения рассчитана на массовое обучение участников проектных команд (уровень "желтых поясов" в системе "Шесть сигм") и предусматривает углубленное изучение следующих тем:

"Философия и методы бережливого производства";

"Методика сокращения потерь в непроизводственных процессах";

"Организация рабочего места по системе 5S+1";

"Обзор и практика использования основных инструментов и методов бережливого производства";

"Реализация проектов совершенствования (кайдзен-проектов)";

"Роли и ответственности участников проектных команд".

2.2. "Советник по бережливому производству".

Целью программы является формирование управленческих, организационных и профессиональных навыков в области бережливого производства.

Основные темы программы обучения:

"Философия и методы бережливого производства";

"Методика сокращения потерь в непроизводственных процессах";

"Стандартизация работы. Инструменты визуального контроля";

"Организация рабочего места по системе 5S+1. Методика и план внедрения";

"Организация непрерывного вытягивающего потока процесса";

"Принципы автономизации";

"Картирование потоков создания ценности";

"Реализация проектов совершенствования (кайдзен-проектов)";

"Обеспечение вовлеченности персонала";

"Методика подготовки проекта совершенствования".

2.3. "Старший советник по бережливому производству": расширенная программа обучения

по квалификации "Советник по бережливым технологиям", включающая дополнительные темы обучения, связанные с отраслевыми, районными особенностями и местом работы.

Программа обучения также может состоять из двух курсов обучения (двухуровневое обучение): первый уровень "Советник по бережливому производству", второй уровень "Старший советник по бережливому производству".

Кроме основных программ обучения, могут быть предусмотрены дополнительные программы.

При разработке курсов базовый научно-образовательный центр опирается на доступные материалы и методические рекомендации по разработке курсов обучения, применяемые российскими предприятиями - лидерами внедрения бережливого производства, на лидеров по оказанию консалтинговых услуг в области внедрения бережливого производства, лучшие мировые практики и рекомендации экспертов. При организации обучения могут привлекаться зарубежные специалисты и использоваться соответствующие материалы.

Все программы обучения должны иметь прикладной характер и сопровождаться примерами использования инструментов и технологий бережливого производства, практическими упражнениями и тренингами.

Программы могут предусматривать различные формы обучения (очную, очно-заочную, заочную), в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Помимо базового набора программ научно-образовательные центры также могут разрабатывать специализированные курсы по углубленному изучению отдельных инструментов бережливого производства, в том числе в формате вебинаров, а также выпускать методические пособия и другие учебно-методические материалы по бережливому производству.

Разработка программ обучения по бережливому производству для сферы государственного и муниципального управления имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при их адаптации.

Основной особенностью является возможность получать от государственного и муниципального сектора информацию о процессе внедрения и состоянии бережливого производства. Преподаватели в процессе обучения могут "в режиме реального времени" иметь доступ к наиболее удачным подходам и практикам. Более того, преподаватели в процессе обучения могут участвовать во внедрении бережливого производства на pilotных предприятиях.

Другой особенностью является необходимость адаптации методов и инструментов бережливого производства. Не все классические элементы применимы к государственному сектору (например, быстрая переналадка и канбан). Целями внедрения бережливого производства в сфере государственного и муниципального управления становятся сокращение времени оказания услуг и повышения их качества, сокращению стоимостных потерь уделяется меньшее внимание. Стоит отметить также, что при применении бережливого производства в государственном секторе большее внимание необходимо уделять методам мотивации сотрудников.

Научно-образовательные центры ежегодно оценивают результативность программ на основании анкетирования слушателей, а также по итогам проведения научно-практических конференций. В результате такого анализа регулярно совершенствуются программы обучения с учетом пожеланий обучаемых, последних тенденций и лучших практик в российском и мировом опыте внедрения бережливого производства.

Абзац утратил силу. - [Распоряжение](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп.

5.1.3. Образовательные методики для подготовки

преподавательского состава по бережливому производству

Программы обучения для подготовки специалистов, способных преподавать на курсах по бережливому производству, состоят из нескольких блоков:

1. Основные сведения о бережливом производстве: история, суть, виды потерь, основные методы и инструменты бережливого производства. Указанный блок является теоретическим.
2. Обучение методам и инструментам бережливого производства. Этот блок имеет практическую направленность и имеет своей целью сформировать у слушателей практические навыки применения конкретных методов и инструментов бережливого производства.
3. Обучение методам внедрения бережливого производства. Указанный блок включает в себя технологии развертывания бережливого производства: обучение методикам вовлечения персонала в процесс непрерывных улучшений, оценка применимости конкретных методов и инструментов в конкретной отрасли (исходя из ее специфики) и т.д.
4. Посещение предприятия, осуществившего пилотное внедрение бережливого производства (стажировка).

5.2. Мероприятия по популяризации бережливого производства

Концепцией предусматривается организация мероприятий по бережливому производству в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре, а также участие субъектов бережливого производства в разных мероприятиях, проходящих в автономном округе и за его пределами.

Организация и проведение мероприятий в автономном округе, посвященных бережливому производству:

1. Содействие участию предприятий автономного округа в независимых конкурсах лидеров производительности.

Указанное мероприятие направлено на обмен опытом, популяризацию лучших отраслевых практик и мотивацию к внедрению бережливых технологий на предприятиях автономного округа. Результаты независимых конкурсов лидеров производительности позволяют осуществить оценку степени использования и готовности к использованию принципов и инструментов бережливого производства на предприятиях, а также являться формой общественного контроля за развитием бережливых практик управления в автономном округе.

(п. 1 в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

2. Мероприятия, проводимые с целью популяризации бережливого производства среди населения автономного округа, которые включают ежегодные пресс-конференции, посвященные подведению итогов реализации Концепции.

(п. 2 в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

3. Формирование рейтинга муниципальных образований автономного округа по применению инструментов бережливого производства в целях его популяризации на муниципальном уровне.

(п. 3 в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

4. Научно-практические конференции, проводимые на базе вузов в автономном округе.

Концепция предусматривает участие в научно-практических конференциях как научного сообщества, так и представителей бизнеса. Целями проведения научно-практических конференций, помимо обмена опытом, являются также популяризация бережливого производства среди студенческого сообщества и создание эффективной площадки для поиска

квалифицированных кадров для бизнеса.

(в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп)

5. Проведение "круглых столов", семинаров, в том числе с участием представителей других регионов Российской Федерации и зарубежных специалистов, в том числе из стран БРИКС и ШОС.
(п. 5 в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

5.3. Вовлечение студентов и молодежи к участию в проектах по внедрению бережливого производства

В автономном округе проживает значительное число молодого и активного населения, прежде всего студентов, которые способны в короткие сроки эффективно осваивать новые знания и навыки, успешно применяя при этом в своей деятельности инновационные технологии.

Молодежь и студенчество являются резервом для успешного внедрения Концепции на предприятиях автономного округа.

Мероприятия, которые могут активно способствовать вовлечению студентов в деятельность по внедрению бережливого производства:

1. Создание учебных классов (факультативов) по бережливому производству в учреждениях среднего и высшего профессионального образования с последующим отбором студентов для формирования кайдзен-команд.

После завершения группами студентов факультатива НОЦ будет проведен отбор студентов различных направлений подготовки для создания кайдзен-команд и участия в полипрофессиональных группах. Цель мероприятия - реализация предложенных проектов по техническим заданиям промышленных предприятий, внедряющих бережливое производство. По результатам выполнения проектов будет организован конкурс проектов, для определения наиболее перспективных студентов в целях их стимулирования. Специалисты, привлеченные к проведению факультативов по бережливому производству, могут также руководить кайдзен-командами, учебно-исследовательскими, курсовыми и дипломными работами, практикой студентов и стажировкой аспирантов на предприятиях.

2. Добавление научно-прикладных тем по бережливому производству в перечни тем учебно-исследовательских, курсовых и дипломных работ бакалавров, магистров, аспирантов.

Несмотря на всю перспективность бережливого производства в плане научного исследования, лишь небольшое число студентов и аспирантов выбирают его как тему для своих дипломных работ. Расширение списка научно-прикладных тем позволит использование научного потенциала студентов в направлении бережливого производства, а также будет стимулировать вовлечение студентов во внедрение бережливого производства посредством обязательных производственных практик на предприятиях.

3. Организация вузовских олимпиад, конференций по бережливому производству и посещений студентами крупных мероприятий.

Проведение вузовских олимпиад, научно-практических конференций студентов и аспирантов по бережливому производству и обеспечение возможности участия в крупных мероприятиях (ежегодный форум, выездной семинар, Всероссийская олимпиада) обеспечит необходимую площадку для обмена опытом между студентами и специалистами, а также в значительной мере повысит среди студентов престиж бережливого производства как серьезного научного направления.

4. Использование проводимых в автономном округе мероприятий для пропаганды бережливого производства среди молодежи.

Летние трудовые кампании студентов: на территории Ханты-Мансийского автономного округа - Югры действует более 40 студенческих отрядов, которые задействованы в различных сферах (сельскохозяйственные, трудовые, строительные, сервисные и т.д.) на время летней трудовой кампании. Для внедрения Концепции в автономном округе планируется создание отдельного студенческого отряда, направленного на реализацию проектов по бережливому производству с соответствующим обучением и оплатой.

Профориентация школьников и популяризация бережливого производства: в автономном округе система профориентации является комплексом организационных, содержательных, технологических условий, обеспечивающих предоставление человеку основания для выбора и принятия решения в профессиональном самоопределении. Развитие инициативы имеет большой потенциал для последующего закрепления результатов внедрения Концепции. В систему профориентации будут включены профессии, связанные с бережливым производством.

Отдельное внимание будет уделено популяризации среди молодежи бережливого производства как достойного выбора будущей профессии в связи с тем, что специалисты в указанной области востребованы работодателями и имеют высокий уровень заработной платы. Для студентов мероприятия представляются возможность прохождения практики в крупных компаниях с последующей перспективой трудоустройства, для аспирантов - возможности получения научно-прикладного материала для исследований в России. Школьники же будут задействованы в деятельности, которая формирует новое бережливое мышление, и станут в будущем квалифицированной и мотивированной кадровой базой для российских компаний и государственных учреждений.

5.4. Обеспечение научно-методической поддержки предприятий в области бережливого производства

Доступность научно-методической поддержки предприятий является важным компонентом эффективной реализации Концепции, которая предусматривает работу по следующим направлениям:

абзацы второй - третий утратили силу. - [Распоряжение](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп;

перевод зарубежной литературы, посвященной методам и инструментам бережливого производства, осуществляемый сетью научно-образовательных центров, консалтинговыми компаниями;

(в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп)

разработка и запуск в сети Интернет портала "Бережливый регион". Основной целью создания интернет-портала является информирование пользователей о ходе реализации Концепции, опыте внедрения и использования технологий бережливого производства и "Шесть сигм" на предприятиях и в организациях.

5.5. Внедрение технологий бережливого производства на малых и средних предприятиях автономного округа

Концепция предусматривает 7 направлений работы для продвижения и развития методов и инструментов бережливого производства на малых и средних предприятиях (далее - МСП):

разработка методических рекомендаций по вопросам применения методов и инструментов бережливого производства в МСП;

создание механизмов финансовой, имущественной, консультационной и информационной поддержки малого и среднего предпринимательства, которая осуществляется на базе

существующей инфраструктуры и включает в себя субсидирование расходов предприятий малого и среднего бизнеса на обучение сотрудников и привлечение консалтинговых компаний с целью внедрения бережливого производства, и другие формы поддержки;

создание и ведение реестра МСП, получателей мер государственной поддержки;

обеспечение мер муниципальной поддержки МСП, внедряющих и использующих технологии бережливого производства;

мониторинг внедрения бережливого производства на МСП, в том числе доработка существующих систем мониторинга за МСП (например, программных продуктов), в части добавления разделов, посвященных мониторингу внедрения бережливого производства;

работа со средствами массовой информации и блогерами. Создание ссылок на существующих порталах и сайтах на портал "Бережливый регион";

анализ сложившейся практики, выявление возможностей повышения эффективности правового регулирования внедрения бережливого производства и соответствующие корректировки нормативных правовых актов.

5.6. Внедрение принципов бережливого производства при реализации промышленной политики автономного округа

Основные долгосрочные приоритеты в области промышленной политики представлены в [Концепции](#) промышленной политики Ханты-Мансийского автономного округа - Югры, утвержденной постановлением Правительства автономного округа от 29 декабря 2015 года N 519-п (далее - Концепция промышленной политики). Одним из ключевых направлений [Концепции](#) промышленной политики является развитие современной промышленной и инновационной инфраструктуры (индустриальных парков и технопарков). Принципы бережливого производства имеют значительный потенциал для применения в указанной сфере.

К мероприятиям, совершенствующим научно-техническую и инновационную деятельность в автономном округе, можно отнести

1. Применение методов и инструментов бережливого производства в деятельности автономного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа - Югры "Технопарк высоких технологий" (далее - технопарк), в том числе в деятельности его структурных подразделений: Центра прототипирования, Центра кластерного развития, Регионального центра инжиниринга. Целями внедрения бережливого производства являются:

повышение качества услуг, предоставляемых резидентам;

повышение прозрачности работы технопарка;

удаление административных барьеров;

уменьшение временных потерь.

2. Создание на базе технопарка образовательного центра, специализирующегося на внедрении бережливого производства в инновационной деятельности:

разрабатываются образовательные программы, посвященные применению бережливого производства в инновационной деятельности (в частности, программы "бережливая разработка", "дизайн для Шести сигм", "гибкая разработка (Agile)");

осуществляется поддержка инновационных процессов по смене технологической

платформы в нефтяном секторе;

проводится обучение по разработанным программам для резидентов технопарка и других инновационных предприятий;

накапливается и систематизируется опыт, полученный при внедрении бережливого производства в технопарке, компаниях-резидентах технопарка и других инновационных предприятиях.

3. Применение методов и инструментов бережливого производства при создании новых технопарков в автономном округе на основе накопленного опыта. Обучение специалистов, участвующих в создании технопарков, на базе образовательного центра технопарка.

4. Применение методов и инструментов бережливого производства при строительстве индустриальных парков в автономном округе.

К мероприятиям, направленным на повышение производительности труда в автономном округе, относится создание на базе технопарка регионального центра компетенций в сфере производительности труда в целях:

(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

координации деятельности научно-образовательных центров и отраслевых научно-образовательных центров;

(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

формирования методологии использования принципов бережливого производства на основе территориально-отраслевого подхода и принципов бережливого управления устойчивым развитием;

(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

продвижения новых технологий в сфере повышения производительности труда и обмена опытом (лучшими практиками);

(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

организации и проведения мастер-классов ведущих экспертов в сфере производительности труда, поддержки реализации специализированных образовательных программ в сфере производительности труда в отдельных отраслях;

(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

содействия в системном обучении персонала предприятий промышленности и иных организаций автономного округа с учетом административного звена персонала, отбором лучших курсантов, с последующей подготовкой тренеров, экспертов, директоров по бережливому управлению из числа работников предприятий с учетом специфики отрасли;

(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

содействия в реализации применения принципов и методов бережливого производства и оценки такой реализации на предприятиях с использованием системы целеполагания: надежные и безопасные рабочие места, абсолютный приоритет качества, снижение временных издержек, искоренение потерь в процессах, вовлеченность персонала, развитие персонала, эффективное взаимодействие с поставщиками и партнерами, социальная и экологическая ответственность, экономическая эффективность;

(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

проведения и содействия участию предприятий в общероссийских конференциях, семинарах по вопросам повышения производительности труда;

(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

содействия участию предприятий в независимых конкурсах лидеров производительности для оценки и развития применения принципов и инструментов бережливого производства;
(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

разработки и реализации образовательных программ по ключевым темам повышения производительности труда;
(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

распространения культуры бережливого и эффективного производства.
(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

5.7. Мониторинг и оценка эффективности внедрения бережливого производства на предприятиях с государственным и муниципальным участием и организациях автономного округа

Концепция предусматривает работу по мониторингу и оценке эффективности внедрения бережливого производства на предприятиях с государственным и муниципальным участием и организациях автономного округа по нескольким направлениям:

разработка и проведение опросов (анкетирования),

анкетирование в налоговых инспекциях при сдаче отчетности.

Мониторинг информации, предоставляемой компаниями, пользующимися поддержкой автономного округа при внедрении бережливого производства. Концепция предусматривает обязательство по предоставлению необходимой информации о ходе внедрения бережливого производства, как необходимое условие для получения какой-либо поддержки со стороны автономного округа. Мониторинг и оценка эффективности производятся на основании данных разработанного реестра, который содержит следующую информацию:

наименование компании,

ИНН/ОГРН,

тип компании,

отрасль (основной [OKVЭД](#)),

информация об обучении,

информация о привлечении консультантов,

информация о прочих видах поддержки,

информация о ходе внедрения бережливого производства,

основные показатели бухгалтерской отчетности.

Для сопоставимости и повышения качества информации, предоставляемой компаниями о ходе внедрения бережливого производства, разрабатываются:

1. Унифицированная методика количественных оценок (экономического эффекта от внедрения, затрат на внедрение на предприятии).

2. Единая форма отчетности о ходе внедрения. Учитывая большое количество отраслей, в которых потенциально будет применяться бережливое производство, отчетность содержит только денежную (не натуральную) оценку. Отчетность составляется на периодической основе, в состав

которой входит:

Оценка проведенных мероприятий за отчетный период;

количество обученных сотрудников (в разрезе программ, в процентном отношении от общего количества);

оценка потерь на начало отчетного периода;

оценка потерь на конец отчетного периода;

оценка экономического эффекта от внедрения бережливого производства;

оценка затрат на внедрение бережливого производства;

оценка эффективности внедрения бережливого производства.

При разработке формы отчетности о ходе внедрения бережливого производства необходимо придерживаться следующих принципов:

не создавать заинтересованности в завышении показателей отчетности;

не усложнять отчетность.

Мониторинг макроэкономической информации в разрезе отраслей, который предполагает анализ данных, предоставляемых территориальным органом Росстата, в частности:

анализ динамики производительности отраслей,

анализ динамики рентабельности отраслей.

Мониторинг осуществляют исполнительные органы государственной власти автономного округа, осуществляющие государственное регулирование в соответствующих направлениях деятельности хозяйственных обществ, согласно их принадлежности, в соответствии с [приложением](#) к распоряжению Правительства автономного округа от 29 декабря 2012 года N 798-рп "О мерах по повышению эффективности деятельности хозяйственных обществ, акции (доли) которых находятся в государственной собственности Ханты-Мансийского автономного округа - Югры".

(в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп)

Результаты мониторинга и оценки эффективности внедрения бережливого производства рассматриваются на заседаниях Совета главных конструкторов по бережливым технологиям.

(в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп)

5.8. Внедрение бережливого производства в исполнительных органах государственной власти и органах местного самоуправления

Внедрение бережливого производства в исполнительных органах государственной власти и органах местного самоуправления будет способствовать повышению производительности труда, эффективности в области государственного и муниципального управления, ускорению принятия стратегических решений, улучшению взаимодействия между различными органами власти автономного округа.

Достижению синергетического эффекта в этой области будет способствовать применение инструментов и принципов бережливого производства. Такой эффект может быть достигнут благодаря постановке целей и их согласованию на разных уровнях, оптимизации

административных процессов с использованием инструментов бережливого производства, реализации проектов совершенствования в отношении отдельных внутренних и межведомственных процессов. В отношении реализуемых проектов системный подход к управлению проектами может быть дополнен рядом инструментов бережливого производства, включая:

(в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп)

изучение "голоса клиента" - системный подход, позволяющий лучше понять потребности населения и других заинтересованных лиц от реализуемых проектов;

матрицу выбора проектов и система сбалансированных показателей - инструменты, позволяющие комплексно оценить проект с точки зрения затрат на его реализацию, его сложности и выполнимости, потенциальных эффектов (в том числе экономических), что позволит упростить процесс ранжирования и отбора наиболее перспективных проектов в соответствии с установленными критериями.

Бережливая разработка и "Дизайн для шести сигм" - особые подходы технологий бережливого производства, применяемые для создания новой продукции или новых процессов. При этом основные принципы бережливого производства закладываются на стадии проектирования, что позволяет предвидеть и минимизировать потенциальные потери и оптимизировать процесс реализации проекта.

Первые шаги при внедрении бережливого производства в области государственного и муниципального управления включают в себя элементы формирования культуры бережливости, в том числе внедрение системы организации рабочего пространства 5S+1, внедрение инструментов "бережливого офиса" (оптимизация рабочего пространства, минимизация бумажного документооборота посредством автоматизации процессов, ликвидация дублирующих функций), внедрение решений по повышению энергосбережения и минимизации воздействия на окружающую среду, в том числе:

установка водосберегающих средств и систем;

организация раздельного сбора макулатуры;

отказ от использования пластиковой посуды;

автоматическое отключение освещения/кондиционеров во внеборчее время;

надлежащая утилизация энергосберегающих ламп, элементов питания и пр.

Важным элементом формирования культуры бережливого управления в области государственного и муниципального управления является массовое обучение руководителей разного уровня принципам бережливого производства и разработка и внедрение "Стандарта работы руководителя" - дополнения к должностной инструкции, регламентирующего использование принципов бережливого производства в деятельности руководителей разных уровней, а также определяющего принципы работы руководящего состава и описывающего его основные целевые показатели в отношении внедрения бережливого производства (такие как количество обученных сотрудников в его подразделении, количество реализованных и инициированных проектов, эффекты от внедренных улучшений и пр.).

Концепция предусматривает осуществление ревизии всех функций исполнительных органов государственной власти и органов местного самоуправления, упразднение избыточных и дублирующих функций, возможность применения методов и инструментов бережливого производства в курируемых сферах.

В бережливом управлении особое внимание уделяется постановке целей и их согласованию

на всех уровнях - от основных целевых показателей социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа - Югры до ключевых показателей эффективности деятельности каждого исполнительного органа государственной власти, подразделения и сотрудника.

В целях отбора лучших практик применения технологий бережливого производства в автономном округе Концепцией предусмотрено формирование рейтинга муниципальных образований автономного округа по применению инструментов бережливого производства.
(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

5.9. Оценка эффективности внедрения бережливого производства в государственных и муниципальных учреждениях

Одной из особенностей оценки эффективности внедрения бережливого производства в государственном секторе является возможность получения и проверки полной информации о ходе внедрения. Концепция предусматривает следующие направления:

разработка и проведение опросов (анкетирование), которые проводятся среди местного населения, об улучшении деятельности государственных и муниципальных учреждений;

мониторинг результатов опросов (анкетирования) позволит понять общественное мнение по вопросу эффективности внедрения бережливого производства;

мониторинг информации, предоставляемой государственными и муниципальными учреждениями, о внедрении бережливого производства. Мониторинг и оценка эффективности производятся на основании данных разработанных реестров в разрезе отраслей (образование, здравоохранение и предоставление социальных услуг, государственное управление, культура и спорт).

Для сопоставимости и повышения качества информации, предоставляемой учреждениями, о ходе внедрения бережливого производства для каждой отрасли (типа учреждения) разрабатывается форма отчетности. Денежная оценка может присутствовать, но упор делается на натуральные показатели, которые учитывают специфику отрасли и согласовываются с профильными исполнительными органами государственной власти и органами местного самоуправления. Вместе с формами отчетности необходима разработка методики подсчета показателей, входящих в форму. Отчетность составляется на периодической основе.

При выборе показателей, раскрываемых в отчетности, необходимо руководствоваться следующими принципами:

определить цель показателей (от того, какие показатели будут выбраны, зависит то, на чем будет акцентировано внимание и какое поведение будет поощряемо);

не использовать слишком много показателей, использовать только подходящие показатели;

сфокусироваться на целях и задачах организации и ее клиентов;

задействовать при разработке показателей сотрудников, хорошо знакомых с оцениваемым процессом.

6. Целевые показатели реализации Концепции

Таблица 3

Целевые показатели

Внедрение технологий бережливого производства в деятельность исполнительных органов

государственной власти, органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, организаций с государственным и муниципальным участием, иных организаций, осуществляющих свою деятельность на территории автономного округа:

N	Наименование показателя	Ед. изм.	2011 (базисный)	2016 - 2017	2018	2019	2020	Итого
1.	Индекс производительности труда <2>	%	105,6	137,5	150	150	150	150

<2> Указом Президента Российской Федерации N 596 от 07.05.2012 "О долгосрочной государственной экономической политике" определено достижение целевого показателя - увеличение производительности труда к 2018 году в 1,5 раза относительно уровня 2011 года.

Источник информации для определения методики расчета показателя - [приказ](#) Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации от 20 декабря 2013 года N 492 "Об утверждении методики расчета показателя "Индекс производительности труда", прогнозный источник - [распоряжение](#) Правительства Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 22 марта 2013 года N 101-рп "О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа - Югры до 2030 года".

(в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

2	Формирование НОЦ							
2.1.	базовых	шт.		3				3
(п. 2.1 в ред. распоряжения Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)								
2.2.	отраслевых	шт.		6				6
(п. 2.2 в ред. распоряжения Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)								
2.3.	утратил силу. - Распоряжение Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп							
3.	Удовлетворенность обученных	%		75%	80%	85%	90%	90%
4.	Осведомленность исполнительных органов государственной власти и органов местного самоуправления, предприятий с государственным и муниципальным участием, организаций автономного округа о бережливом производстве	%		50%	70%	80%	90%	90%

Внедрение технологий бережливого производства на предприятиях с государственным участием автономного округа:

5.	Количество предприятий с государственным участием, внедривших бережливое производство	шт.		15	20	30	45	110
6.	Обучено сотрудников	чел.		500	1000	1200	1800	4500

Внедрение технологий бережливого производства в деятельность исполнительных органов государственной власти автономного округа:

7.	Число руководителей и специалистов исполнительных органов государственной власти автономного округа, органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, повысивших свою квалификацию по вопросам внедрения принципов бережливого производства (нарастающим итогом)	чел.		296	170	34	25	525
(п. 7 в ред. распоряжения Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)								
8.	Утратил силу. - Распоряжение Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп							
9.	Удовлетворенность качеством государственных услуг, оказываемых с использованием принципов бережливого производства	%		80%	85%	90%	95%	95%

Внедрение бережливого производства в деятельность органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа:

10.	Количество муниципальных учреждений, внедривших бережливое производство	%		10%	18%	39%	50%	50%
11.	Удовлетворенность качеством муниципальных услуг, оказываемых с использованием принципов бережливого производства	%		80%	85%	90%	95%	95%
12.	Обучено сотрудников	чел.		1319	752	1152	1152	4375

Стимулирование внедрения технологий бережливого производства в МСП:

13.	Доля малых и средних предприятий, внедривших бережливое производство	%		2%	8%	14%	20%	20%
14.	Обучено сотрудников по субсидии	чел.		1256	3768	3768	3768	12560
15.	Обучено сотрудников без субсидии	чел.		-	1780	1880	1880	5540

7. Этапы и механизмы реализации Концепции

7.1. Этапы реализации Концепции

Концепция реализуется с 2016 по 2020 гг. в два этапа.

На первом этапе в период с 2016 по 2017 гг. осуществляется формирование:

нормативной правовой базы, необходимой для реализации концепции;

управленческих документов по проекту (портфелю проектов) в соответствии с организационными механизмами;

базовых и отраслевых НОЦ;

(в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп)

пиilotных проектов среди исполнительных органов государственной власти, государственного и частного сектора;

системы мониторинга результатов внедрения Концепции.

На втором этапе в период с 2018 по 2020 гг. планируется практическая реализация Концепции в исполнительных органах государственной власти, государственном и частном секторе с использованием положительного опыта pilotных проектов. Кроме того, на основании разработанной системы мониторинга результатов внедрения Концепции осуществляется сбор и анализ полученных экономических и социальных эффектов, корректируются организационные и финансовые механизмы Концепции.

7.2. Организационные механизмы

(в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры
от 27.01.2017 N 34-рп)

С целью внедрения технологий бережливого производства в деятельность организаций и органов управления всех уровней в автономном округе Уполномоченный орган по реализации Концепции, совместно с исполнительными органами государственной власти и экспертным сообществом обеспечивает выполнение Плана мероприятий ("дорожной карты") по реализации Концепции (далее - "дорожная карта").

Уполномоченный орган по реализации Концепции:

осуществляет контроль за реализацией "дорожной карты";

вносит предложения по внесению изменений в "дорожную карту";

готовит рекомендации исполнительным органам государственной власти автономного

округа, органам местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, иным участникам по вопросам реализации "дорожной карты";

рассматривает информацию исполнительных органов государственной власти автономного округа, органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа о достижении показателей, установленных Концепцией, "дорожной картой";

принимает решения по конфликтным ситуациям межведомственного взаимодействия и взаимодействия между исполнительными органами государственной власти и представителями бизнеса при реализации положений Концепции.

С целью повышения качества социальных и бизнес-процессов, увеличения производительности труда в различных сферах общественного производства, широкого вовлечения населения автономного округа в постоянное улучшение условий жизни в Югре и эффективного использования консолидированных бюджетных ресурсов создается Совет главных конструкторов по бережливым технологиям (далее - Совет). Членами Совета могут являться представители Уполномоченного органа по реализации Концепции, органов, осуществляющих координацию реализации мероприятий Концепции в подведомственной сфере, предпринимательского, научного и экспертного сообщества, общественности. Обеспечение деятельности Совета осуществляется Уполномоченным органом по реализации Концепции.

(в ред. [распоряжения](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)

Отраслевые особенности при реализации Концепции учитываются и реализуются уполномоченными органами - органами, осуществляющими координацию реализации мероприятий Концепции в подведомственной сфере.

Функции Уполномоченных органов:

установление отношений с образовательными организациями автономного округа с целью обучения сотрудников Уполномоченного органа и сотрудников подведомственных ему учреждений и организаций, в том числе предприятий с государственным и муниципальным участием;

формирование требований к консалтинговым услугам при реализации их в подведомственных учреждениях, организациях, в том числе на предприятиях с государственным и муниципальным участием;

организация участия в окружных и всероссийских мероприятиях по бережливому производству с целью продвижения проекта "Бережливый регион", обмена опытом и лучшими практиками в области применения бережливого производства, популяризации бережливого производства среди населения и бизнес-сообщества автономного округа;

подготовка плана внедрения бережливого производства в подведомственной сфере, формирование офисов внедрения.

Специалисты, проявившие необходимые лидерские качества и должный уровень компетенции в процессе реализации pilotных проектов в исполнительных органах государственной власти (органах местного самоуправления), формируют ведомственные (муниципальные) группы внедрения, в функции которых войдет распространение опыта в прочих подведомственных организациях, соответствующих учреждениях и исполнительных органах государственной власти.

7.3. Комплекс мер государственного стимулирования

Утратил силу. - [Распоряжение](#) Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп.

7.4. Финансовые механизмы

Утратил силу. - [Распоряжение Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп.](#)

Приложение
к Концепции

ГЛОССАРИЙ. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Список изменяющих документов
(в ред. [распоряжения Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп](#))

Абзац утратил силу. - [Распоряжение Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп.](#)

Бережливое планирование проекта - подход, направленный на улучшение коммуникации между компаниями, участвующими в проекте, за счет создания и ведения совместных графиков проводимых работ.

Бережливое производство - это организация деятельности, ориентированной на создание привлекательности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь.

"Бережливая разработка" и "Дизайн для шести сигм" - особые подходы концепции бережливого производства, применяемые для создания новой продукции или новых процессов. При этом основные принципы бережливого производства закладываются на стадии проектирования, что позволяет предвидеть и минимизировать потенциальные потери и оптимизировать процесс реализации проекта.

Быстрая переналадка (SMED, single minute exchange of dies) - процесс переналадки производственного оборудования для перехода от производства одного вида детали к другому за максимально короткое время.

Визуализация - расположение всех инструментов, деталей, производственных стадий и информации о результирующей работе производственной системы таким образом, чтобы они были четко видны и чтобы каждый участник производственного процесса моментально мог оценить состояние системы. Визуализация закрепляет использование стандартизованных процедур. Инструменты визуального контроля используются во время кайдзен-проектов, что позволяет упростить работу команды и обеспечить визуальную обратную связь о результатах процесса.

Всеобщее обслуживание оборудования (TPM, Total Productive Maintenance) - система обслуживания оборудования, направленная на повышение эффективности его использования за счет предупреждения и устранения потерь на протяжении всего жизненного цикла оборудования с вовлечением в процесс обслуживания всего персонала предприятия, а не только соответствующих служб.

Гемба (Gemba) или "хождение в процесс" - физическое наблюдение за выполнением процесса. Во время прохождения через рабочую зону члены команды подмечают различные

потери, что позволяет быстро реализовать "блиц"-проекты. Умение выявлять неэффективности и решать проблемы в своей рабочей среде позволяет участникам команды выработать навыки, необходимые для применения "бережливого мышления" при повседневной работе.

Абзац утратил силу. - [Распоряжение](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп.

Защита от непреднамеренных ошибок (poka-yoke) - организационные и инженерные приемы, позволяющие исполнителю избежать ошибок при работе.

Изучение "голоса клиента" - системный подход, позволяющий лучше понять потребности населения и других заинтересованных лиц от реализуемых проектов.

Индекс производительности труда - определение изменения производительности труда в отчетном периоде по сравнению с базисным.

Кайдзен-проект - проект, нацеленный на устранение потерь в целевой системе или процессе, повышение производительности, достижение устойчивых улучшений.

Кайдзен-проекты (4 - 5-дневные интенсивные проекты, которым предшествует 1,5 - 2-месячный подготовительный период сбора данных) - реализуются в отношении проектов средней сложности. В кайдзен-проектах сначала составляется паспорт проекта и план сбора данных, затем в течение 4 - 6 недель происходит сбор необходимой информации. После этого начинается собственно проект, во время которого все участники проектной команды занимаются им 100% рабочего времени в течение 4 - 5 дней.

Канбан (kanban) - средство информирования, с помощью которогодается разрешение или указание на производство или передачу изделий в производстве, организованном по принципу вытягивания (производство только нужного заказчику продукта в нужном количестве, избавляет от таких видов потерь, как перепроизводство и излишние запасы).

Картирование потоков создания ценности (Value Stream Mapping, VSM) - разработка визуального отображения высокого уровня от начала до конца потока процесса, задействованного при предоставлении клиентам желаемых результатов (продукции, услуг), включая материальные, информационные и другие потоки. Разрабатываются карты текущего состояния ("как есть") и будущего (идеального) состояния ("как должно быть"), после чего на основании анализа данных карты выявляются возможности совершенствования текущего процесса с целью его приближения к идеальному состоянию.

Картирование процесса - составление карты текущего состояния.

КПЭ - ключевой показатель эффективности.

Абзац утратил силу. - [Распоряжение](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп.

Матрица выбора проектов и система сбалансированных показателей - инструменты, позволяющие комплексно оценить проект с точки зрения затрат на его реализацию, его сложности и выполнимости, потенциальных эффектов (в том числе экономических), что позволит упростить процесс ранжирования и отбора наиболее перспективных проектов в соответствии с установленными критериями.

МСП - малые и средние предприятия.

НОЦ - научно-образовательные центры.

Организация рабочего пространства (5S+1) - один из основных методов реализации бережливого производства, направленный на мотивацию и вовлечение персонала в процесс

улучшения продукции, процессов, системы менеджмента организации, снижение потерь, повышение безопасности и удобства в работе (сортировка (Sort) - удаление ненужных предметов, соблюдение порядка (Set in order) - самоорганизация, содержание в чистоте (Shine) - систематическая уборка рабочего места, стандартизация (Standardize), совершенствование (Sustain) - поддержание и улучшение + безопасность (Safety) - обеспечение безопасных условий труда).

Планирование целевой стоимости - подход, при котором устанавливаются "допустимые затраты" (вместо классической практики, когда проект утверждается вместе с затратами, которые затем бесконтрольно растут).

Портфели проектов - внедрение инструментов и методов бережливого производства, их реализация в форме проектов, которые возможно объединить.

Потери - любое действие на всех уровнях организации, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности.

Проекты быстрых улучшений (с использованием цикла Деминга "Планирование-действие-проверка-корректировка" (PDCA - plan, do, check, act)) - реализуются в течение 1 - 2 дней с последующим периодическим контролем в отношении узких проблем, решение которых очевидно.

Проекты ОИАСК "Определение-измерение-анализ-совершенствование-контроль" (DMAIC - define, measure, analyze, improve, control) - применяются для решения более сложных проблем с неизвестными причинами, реализуются в течение 3 - 6 месяцев с привлечением специалистов, обученных методологии "Шесть сигм". Каждая стадия проекта продолжается в течение 3 - 6 недель.

Производительность труда - показатель, характеризующий результативность труда.

Стандартизация работы - точное описание каждого действия, включающее время цикла, время такта, последовательность выполнения определенных задач, минимальное количество запасов для выполнения работы. Улучшения, реализуемые в результате кайдзен-проектов, документируются в виде нового стандарта выполнения работы, что позволяет всем сотрудникам понять и регулярно применять новые методы выполнения работы на соответствующем участке процесса.

Субъекты бережливого производства - исполнительные органы государственной власти, органы местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, организации с государственным и муниципальным участием, иные организации, осуществляющие свою деятельность на территории автономного округа.

Уполномоченный орган - орган, осуществляющий координацию реализации мероприятий Концепции в подведомственной сфере.

Уполномоченный орган по реализации Концепции - Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа - Югры.

(абзац введен [распоряжением](#) Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп)

Ценность - полезность, присущая продукции, услуге с точки зрения потребителя.

Центры компетенции - обучающие центры повышения производительности труда, НОЦ.

"Шесть сигм" - концепция непрерывного совершенствования, зачастую используемая параллельно с бережливым производством, в основе которой лежит применение статистических инструментов для поиска причин изменчивости в процессе и выявления и тестирования

улучшений. В то время как бережливое производство, в первую очередь, нацелено на снижение потерь в процессе, в том числе временных, основной целью применения "Шести сигм" является снижение изменчивости и повышение качества продукции и процессов.

SWOT-анализ отрасли экономики (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) - это этап стратегического планирования, призванный сформировать общее суждение о состоянии и перспективах отрасли экономики, выявить благоприятные и неблагоприятные внешние условия, влияющие на ее развитие.

Приложение 2
к распоряжению Правительства
Ханты-Мансийского
автономного округа - Югры
от 19 августа 2016 года N 455-рп

**ПЛАН
МЕРОПРИЯТИЙ ("ДОРОЖНАЯ КАРТА") ПО РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ
"БЕРЕЖЛИВЫЙ РЕГИОН" В ХАНТЫ-МАНСИЙСКОМ АВТОНОМНОМ ОКРУГЕ -
ЮГРЕ (ДАЛЕЕ - КОНЦЕПЦИЯ)**

Список изменяющих документов
(в ред. распоряжений Правительства ХМАО - Югры от 27.01.2017 N 34-рп,
от 20.04.2018 N 176-рп)

N	Наименование мероприятия	Результат	Срок исполнения	Ответственный исполнитель
1. Организационное обеспечение реализации Концепции "Бережливый регион"				
1.1	Создание Совета главных конструкторов по бережливым технологиям Ханты-Мансийского автономного округа - Югры	утверждение Положения и состава Совета главных конструкторов по бережливым технологиям Ханты-Мансийского автономного округа - Югры	до 1 апреля 2017 года	Департамент экономического развития автономного округа
1.2	Включение расходов на финансирование мероприятий по поддержке внедрения бережливого производства в государственную программу автономного округа "Социально-экономическое развитие, инвестиции и инновации Ханты-Мансийского автономного округа - Югры на 2016 - 2020 годы" в рамках утвержденных ассигнований	обеспечение финансирования реализации Концепции	до 1 апреля 2017 года; до 31 декабря 2017 года; до 31 декабря 2018 года	Департамент экономического развития автономного округа
2. Формирование системы дополнительного образования в сфере бережливого производства				
2.1	Отбор на конкурсной основе образовательных организаций высшего профессионального образования, действующих на территории автономного округа, с целью создания базовых, отраслевых обучающих центров повышения производительности труда (далее - научно-образовательные центры, НОЦ)	утверждение 3 базовых, 6 отраслевых научно-образовательных центров	до 1 апреля 2017 года; до 31 декабря 2017 года; до 31 декабря 2018 года	Департамент образования и молодежной политики автономного округа, Совет главных конструкторов по бережливым технологиям (по согласованию)
(в ред. распоряжения Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп)				

2.2	Повышение квалификации преподавателей НОЦ с целью освоения особенностей обучения бережливому производству	подготовка преподавателей бережливого производства в автономном округе	до 31 декабря 2017 года	Департамент образования и молодежной политики автономного округа, Совет главных конструкторов по бережливым технологиям (по согласованию)
2.3	Разработка дополнительных программ обучения бережливому производству	утверждение ведомственными правовыми актами дополнительных программ обучения бережливому производству в соответствии со специализацией и потребностями заказчиков	до 1 сентября 2017 года	Департамент образования и молодежной политики автономного округа, Департамент государственной гражданской службы и кадровой политики автономного округа, Совет главных конструкторов по бережливым технологиям (по согласованию)
2.4	Обучение сотрудников организаций, исполнительных органов государственной власти автономного округа и органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа по разработанным программам	формирование в автономном округе трудовых ресурсов, компетентных в вопросах внедрения и применения бережливого производства	до 31 декабря 2017 года; до 31 декабря 2018 года	Департамент образования и молодежной политики автономного округа, Департамент государственной гражданской службы и кадровой политики автономного округа
3. Мероприятия по внедрению технологий бережливого производства				
3.1	Разработка методических материалов и инструкций по реализации проектов совершенствования и применению инструментов бережливого производства в органах государственной власти автономного	стандартизация методологии внедрения бережливого производства в государственном и муниципальном секторе (правовые акты органов государственной власти автономного округа,	до 1 апреля 2017 года	Департамент государственной гражданской службы и кадровой политики автономного округа, Департамент по управлению государственным имуществом

	округа и органах местного самоуправления муниципальных образований автономного округа и предприятиях с государственным и муниципальным участием	органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа)		автономного округа, Департамент экономического развития автономного округа, органы местного самоуправления муниципальных образований автономного округа (по согласованию), Совет главных конструкторов по бережливым технологиям (по согласованию)
3.2	Разработка планов внедрения бережливого производства в органах государственной власти автономного округа и органах местного самоуправления муниципальных образований автономного округа и предприятиях с государственным и муниципальным участием	принятие правовых актов органов государственной власти автономного округа, органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа	до 1 июня 2017 года	Департамент государственной гражданской службы и кадровой политики автономного округа, Департамент по управлению государственным имуществом автономного округа, Департамент экономического развития автономного округа, органы местного самоуправления муниципальных образований автономного округа (по согласованию), Совет главных конструкторов по бережливым технологиям (по согласованию)
3.3	Внесение изменений в государственные программы автономного округа в части разработки порядка отбора и субсидирования расходов организаций автономного округа на обучение сотрудников бережливому	внедрение бережливого производства в частном секторе	с 2017 года	Департамент экономического развития автономного округа

	производству, на привлечение консультантов для внедрения бережливого производства			
3.4	Разработка методических рекомендаций по вопросам применения методов и инструментов бережливого производства субъектами малого и среднего предпринимательства	создание методологической базы для применения методов и инструментов бережливого производства субъектами малого и среднего предпринимательства	до 1 июня 2017 года	Департамент экономического развития автономного округа, Совет главных конструкторов по бережливым технологиям (по согласованию)

4. Мероприятия по популяризации Концепции "Бережливый регион"

4.1	Создание портала "Бережливый регион" в структуре единого официального сайта государственных органов Ханты-Мансийского автономного округа - Югры (далее - единый сайт)	повышение осведомленности субъектов бережливого производства	до 1 апреля 2017 года	Департамент информационных технологий автономного округа, Департамент экономического развития автономного округа
4.2	Разработка функциональных требований к сайт-экрану "Бережливометр" и направление их в Департамент информационных технологий автономного округа	формирование функциональных требований к сайт-экрану "Бережливометр" для сайтов исполнительных органов государственной власти и муниципальных образований автономного округа с перечнем параметров для отслеживания темпов изменений, заложенных в Концепцию "Бережливый регион"	до 31 марта 2017 года	Департамент экономического развития автономного округа
4.3	Разработка технических условий к сайт-экрану "Бережливометр" для сайтов муниципальных образований автономного округа (далее - технические условия)	формирование технических условий с перечнем параметров для отслеживания темпов изменений, заложенных в Концепцию "Бережливый регион"	до 1 мая 2017 года	Департамент информационных технологий автономного округа

4.4	Разработка функционала единого сайта по размещению сайт-экрана "Бережливометр" для исполнительных органов государственной власти автономного округа	предоставление возможности на едином сайте отслеживать темпы изменений, заложенных в Концепцию "Бережливый регион"	до 1 ноября 2017 года	Департамент информационных технологий автономного округа
4.5	Доработка функционала сайтов муниципальных образований автономного округа в соответствии с техническими условиями	предоставление возможности на сайтах муниципальных образований автономного округа отслеживать темпы изменений, заложенных в Концепцию "Бережливый регион"	до 1 ноября 2017 года	органы местного самоуправления муниципальных образований автономного округа (по согласованию)
4.6	Внесение информации о темпах изменений, заложенных в Концепцию, на сайт-экрана "Бережливометр"	отражение темпов изменений, заложенных в Концепцию	с 2018 года	исполнительные органы государственной власти, органы местного самоуправления муниципальных образований автономного округа (по согласованию)
4.7	Размещение информации по вопросам внедрения технологий бережливого производства в средствах массовой информации, включая периодические издания, сеть Интернет	повышение осведомленности организаций автономного округа о бережливом производстве	до 31 декабря 2017 года; до 31 декабря 2018 года	Департамент общественных и внешних связей автономного округа, Департамент экономического развития автономного округа
4.8	Организация пресс-конференции с подведением итогов года	презентация и обсуждение результатов внедрения бережливого производства	до 1 декабря 2017 года; до 1 декабря 2018 года	Департамент общественных и внешних связей автономного округа, Департамент экономического развития автономного округа
4.9	Организация и проведение на регулярной основе круглых столов, мастер-классов, открытых лекций и	обмен опытом, популяризация лучших отраслевых практик, мотивация участников	до 31 декабря 2017 года; до 31 декабря 2018 года	Департамент экономического развития автономного округа, Фонд развития Югры (по

	семинаров по вопросам бережливого производства	мероприятия		согласованию)
4.10	Утратил силу. - Распоряжение Правительства ХМАО - Югры от 20.04.2018 N 176-рп			
5. Популяризация технологий бережливого производства среди студентов и молодежи				
5.1	Разработка и утверждение дополнительных учебных программ и факультативов в учреждениях среднего и высшего профессионального образования, проработка вопросов о включении курсов по технологиям бережливого производства в учебные планы образовательных организаций автономного округа	формирование культуры бережливого производства у студенчества и молодежи	до 31 декабря 2017 года	Департамент образования и молодежной политики автономного округа, Департамент экономического развития автономного округа
5.2	Создание на базе автономного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа - Югры "Технопарк высоких технологий" малых инновационных предприятий и студенческих отрядов по бережливому производству	развитие системы профориентации	до 31 декабря 2017 года	Департамент образования и молодежной политики автономного округа, Департамент экономического развития автономного округа, Совет главных конструкторов по бережливым технологиям (по согласованию)
5.3	Отбор pilotных школ автономного округа для проведения уроков по бережливому производству	повышение осведомленности о бережливом производстве среди школьников автономного округа	до 31 декабря 2017 года	Департамент образования и молодежной политики автономного округа, Департамент экономического развития автономного округа
5.4	Организация конкурса студенческих проектов по бережливому производству	популяризация бережливого производства среди молодежи Югры	до 1 июля 2017 года	Департамент образования и молодежной политики автономного округа, учебные

				заведения высшего профессионального образования автономного округа (по согласованию)
6. Мониторинг и контроль реализации Концепции				
6.1	Рассмотрение ежегодного отчета о реализации Концепции на заседаниях Общественного совета по реализации Стратегии социально-экономического развития автономного округа до 2020 года и на период до 2030 года при Губернаторе автономного округа	протоколы заседаний Общественного совета по реализации Стратегии социально-экономического развития автономного округа до 2020 года и на период до 2030 года при Губернаторе автономного округа	до 31 декабря 2017 года; до 31 декабря 2018 года	Департамент экономического развития автономного округа, Департамент общественных и внешних связей автономного округа
6.2	Размещение информации о результатах мониторинга хода реализации Концепции на портале "Бережливый регион"	информация о результатах мониторинга хода реализации Концепции	до 1 июля 2017 года; до 1 января 2018 года; до 1 июля 2018 года; до 1 января 2019 года	Департамент экономического развития автономного округа
