

Александр ВАГЕНЛЕЙТЕР,  
основатель сетевого портала  
«Алгоритм»

# БЕРЕЖЛИВОЕ ГОСУДАРСТВО. ЗАМЕТКИ О ЛОГИКЕ РАЗВИТИЯ

Какой должна быть Россия будущего? Каким должно быть государство, чтобы человеку, чьи запросы шире потребления и существования, стало здесь комфортно трудиться и жить и он искренне желал бы подобной жизни детям и внукам?

## ПРОБЛЕМЫ И ПОТЕРИ

На мой взгляд, интересно представить государство состоящим из таких крупных частей, как **общество, власть и бизнес**, которые местами пересекаются, но чаще действуют раздельно подобно лебедю, раку и щуке из басни И. А. Крылова (рис. 1). Проблем и потерь в таком государстве много как внутри предложенных

частей, в том числе на стыках между ними, так и по внешней контуре, где государство взаимодействует с другими структурами.

Лучшие умы человечества предлагали усовершенствованные государственные модели. Так, Платон в своей утопии описывал идеальное государство, где в основе лежит принцип справедливости, согласно которому для каждого гражданина опреде-

лено особое положение и занятие. Предлагаю рассмотреть **бережливое** государство — не идеальное, однако такое, где людям комфортно трудиться и жить. Кто-то скажет, что государство должно быть, например, социальным. Но, на взгляд автора данной статьи, главное, чтобы оно было бережливым, то есть делающим акцент на создании ценности и проявляющим особую заботу о людях.

## ЧТО ЗНАЧИТ «БЕРЕЖЛИВОЕ»?

В толковом словаре Д. Н. Ушакова «бережливый» означает «расчетливый, экономный» — здесь скорее экономический, но далеко не единственный смысл, который автор вкладывает в это слово применительно к государству.

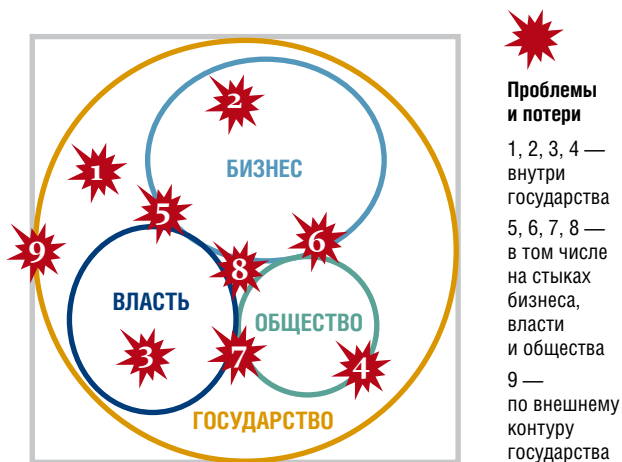
В России с 2004 г. также появляется понятие «бережливое производство» благодаря переводу на русский язык книги Джеймса Вумека и Дэниела Джонса «Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании», в которой рассказывается о проворном подходе к менеджменту и управлению качеством (*lean production*), обеспечивающем долговременную конкурентоспособность.

«Бережливое» — удачный термин, который сегодня широко используется не только в производстве. Известны такие сочетания, как бережливый офис, бережливый вуз, бережливое здравоохранение, бережливое правительство, бережливые технологии. Кроме того, поговорка «береженого Бог бережет» подтверждает, что бережливость — это удачная метафора, качество, входящее в систему ценностей.

## КОНЦЕПЦИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ГОСУДАРСТВА

Принципы бережливого производства как системы, способствующей выпуску продукции лучшего качества высокими темпами, с мень-

Рисунок 1. Потенциальные проблемы и потери в структуре государства

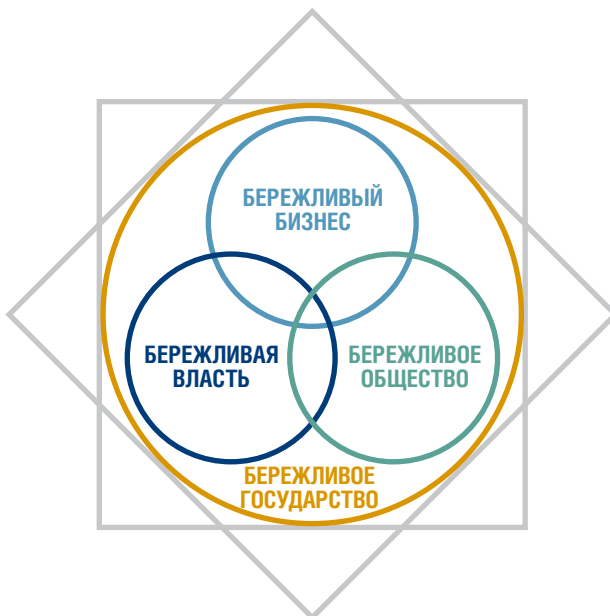


**Проблемы и потери**

1, 2, 3, 4 — внутри государства  
5, 6, 7, 8 — в том числе на стыках бизнеса, власти и общества  
9 — по внешней контуре государства

Рисунок 2.

## Концепция бережливого государства



шими затратами и особым отношением к клиентам, с одной стороны, пришли к нам из компании Toyota, а с другой — истоки этого подхода можно найти и в России, в советской научной организации

труда (НОТ), в лучших практиках и здравом смысле. Эти принципы включают в себя работу в команде, эффективную коммуникацию, рациональное использование ресурсов и сокращение затрат,

ДОСЬЕ



**Александр  
ВАГЕНЛЕЙТЕР**

*Основатель сетевого портала «Алгоритм», посвященного управлению, повышению производительности труда и построению эффективных производственных систем в России.*

а также, согласно системе Toyota, *непрерывное совершенствование и любовь к людям.*

Наряду с этим бережливый подход подразумевает, что организация должна иметь собственные цели, а вот у сотрудников и подразделений не может быть иных целей, кроме как задачи организации. Так, отдельные цели у завода, входящего в холдинг, — это нонсенс, сознательная попытка залезть к себе в карман и заодно ухудшить психологический климат в компании.

*Единство ключевых целей я выделяю главным в концепции бережливого государства, в которой общество, власть и бизнес тоже являются бережливыми и действуют как единый механизм (рис. 2).*

Отмечу, что бережливая система никак не соотносится с сатирической миниатюрой Аркадия Райкина о костюмере и пуговицах, где узкоспециализированные мастера шьют свои части костюма и в итоге производят нечто уродливое. На-

против, в представленной концепции бережливое становится ключевой идеей нравственного механизма, который подчиняет всё единой логике. И такая роль отдается в первую очередь бережливому государству как главному актору на поле бережливого общества, бережливого бизнеса и бережливой власти.

## ЧЕЛОВЕКОЛЮБИЕ

Отдельно остановлюсь на любви и уважении к людям в концепции бережливого производства. Принято считать, что совершенствование достигается с помощью использования набора хорошо известных инструментов, таких как канбан, «точно

в срок», быстрая переналадка, проектное управление и т.д. Однако всё это относится к области организационных и инженерных задач, и этого явно недостаточно тысячам организаций по всему миру, пытающимся внедрить данный подход, но далеко отступающим от уровня Toyota. Получается, что ключи от успеха спрятаны не в совершенствовании, а в любви к людям.

В предлагаемой бережливой концепции отношение между человеком и государством имеет особый смысл, будучи основанным на воспитании гражданина и вовлечении его в процессы и проекты развития, т.е. на уважении к человеку, служении и взаимном доверии.

## ГЛОССАРИЙ

### Актер

*Действующий субъект (индивидуальный или коллективный); индивид, социальная группа, организация, институт, общность людей, совершающих действия, направленные на других. Например, государство является главным политическим актором на поле политики и ведущим социальным актором в обществе.*

### Бережливое производство

*(англ. lean production, lean manufacturing от lean — тощий, стройный, без жира)*

*Концепция управления предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь, за счет чего возникает возможность получить дополнительную прибыль. Предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Возникла как интерпретация идей производственной системы Toyota.*

### Бережливое правительство

*(англ. lean government)*

*Использование принципов бережливого производства для наиболее эффективного оказания государственных услуг. Концепция основана на сокращении сроков выполнения запросов от населения, а также на постоянном улучшении качества госуслуг за счет избавления от потерь и неэффективности в процессах. Это приводит к увеличению полезности госпрограмм, а также к представлению большего количества услуг на единицу инвестиций. Принципы бережливого правительства могут применяться в законодательной, исполнительной и судебной ветвях власти.*

## КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ И ОСОБЕННОСТИ БЕРЕЖЛИВОГО ГОСУДАРСТВА

Помимо создания условий для комфортного пребывания человека на территории в задачи бережливого государства должно входить обладание абсолютным экономическим и государственным суверенитетом, чтобы быть надежной защитой граждан от внешних угроз, без чего остальное просто не имеет смысла. Наряду с этим ключевыми целями и характеристиками бережливого государства могут стать:

- максимальное увеличение добавленной стоимости в экономике России и постоянное развитие собственной широкой линейки товаров и услуг;
- безусловный базовый доход для всех людей старше 60 лет и женщин с детьми, увеличивающийся в зависимости от количества рожденных или приемных детей, не достигших 18 лет;
- сокращение рабочего дня до четырех–шести часов, чтобы у человека при необходимости было достаточно свободного времени для всестороннего развития;
- система образования, нацеленная на раскрытие способностей и талантов и использование личного потенциала;
- система удобных всеобъемлющих цифровых сервисов для граждан и людей, желающих жить и работать в России.

## ГЛОССАРИЙ

**Точно в срок, или точно вовремя**  
(Just In Time, JIT)

Наиболее распространенная в мире логистическая концепция. Основная идея: если производственное расписание задано, то можно так организовать движение материальных потоков, что все материалы, компоненты и полуфабрикаты будут поступать в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку для производства, сборки или реализации готовой продукции. При этом страховые запасы, замораживающие денежные средства фирмы, не нужны. Является также одним из основных принципов бережливого производства.

**Канбан**

(яп. — рекламный щит, вывеска)

Система организации производства и снабжения, позволяющая реализовать принцип «точно в срок». Разработана и впервые в мире реализована фирмой Toyota, которая в 1962 г. запустила процесс перевода всего производства на этот принцип. Появление термина связано с перечислением стандартных операций: мастера участков записывали выполняемые работы на бумаге и вывешивали их на видном месте рядом с такими же списками мастеров других участков.

**Быстрая переналадка**

(Single-Minute Exchange of Dies, SMED)

Один из методов бережливого производства, представляющий собой способ сокращения издержек и потерь при переналадке оборудования. Набор теоретических и практических методов, которые позволяют сократить время операций до десяти минут. Может применяться ко всем типам процессов.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Итак, на мой взгляд, общество, бизнес и власть должны быть бережливыми и действовать вместе по одним правилам как единый культурно-хозяйственный комплекс. А для этого государство должно быть бережливым.

Также концепция бережливого государства может стать точкой пересечения интересов разных людей как задача государственного строительства, общественного и личного развития. Великие открытия происходят на стыках наук. Так

и на стыках общества, бизнеса и власти сегодня существуют огромные возможности. Чтобы их реализовать, потребуется создать сообщество специалистов, руководителей, представителей культуры, бизнеса и власти, которое по-линовски разложит на карту создания ценности потери и проблемы и разработает мероприятия для их решения.

Кроме того, чем больше возникнет таких объединений, тем лучше. Возможно, бережливое государство будет использовать эти сообщества при принятии важнейших решений, обращаясь за советом и экспертизой.