

6. Ageeva E. V. Approaches to the role of social protection of the population in the life of society and the contemporary challenges facing it // *Baikal Research Journal*. 2017. Vol. 8. No. 2. (In Russ.). DOI: 10.17150 / 2411-6262.2017.8 (2).33
7. Litvinenko Z. G. Public-law disputes in the sphere of financial legal relations: theory and practice: dis. ... cand. jurid. sciences. M., 2012. 242 p. (In Russ.).
8. Alekseev S. V. Actual issues of the settlement of sports disputes in the sphere of sports movement // *Labor law in Russia and abroad*. 2015. No 2. Pp. 23–30. (In Russ.).
9. Zelentsov A. B. Theoretical basis of a legal dispute: dis. ... doctor of jurisprudence. M., 2005. 435 p. (In Russ.).
10. Kazanbekova D. R. Procedural features of the consideration of disputes related to pensions: dis. ... cand. jurid. sciences. M., 2012. 169 p. (In Russ.).
11. Sedel'nikova M. G., Puzyreva A. A. Judicial protection of pension rights: problems of theory and practice // *Enforcement*. 2018. No. 1 (v. 2). Pp. 164–179. (In Russ.).
12. Erofeeva O. V. Protection of the rights of citizens to pension provision. M. : Prospekt, 2013. 171 p. (In Russ.).
13. Samarukha V. I. Pre-trial proceedings and settlement of tax disputes and their significance for the prevention of corruption-related crime // *Criminological journal of the Baikal State University of Economics and Law*. 2015. Vol. 9. No. 4. (In Russ.). Pp. 712–723. DOI: 10.17150 / 1996-7756.2015.9 (4).712-723
14. Stepanova M. N. The role of information technologies in the development of social insurance // *Activation of intellectual and resource potential of regions : materials of 4th All-Russia conf., Irkutsk, May 17, 2018 / S. V. Chuprova, N. N. Danilenko (eds.)*. Irkutsk : Publishing house of the Belarusian State University, 2018. (In Russ.).
15. Stepanova M. N. Development of the system of pre-judicial settlement of insurance disputes // *Izvestiya Irkutsk State Economic Academy*. 2016. Vol. 26. No. 4. Pp. 622–628. (In Russ.). DOI: 10.17150 / 2500-2759.2016.26 (4).622-628

Как цитировать статью: Степанова М. Н. Особенности возникновения и рассмотрения споров по вопросам обязательного социального страхования // *Бизнес. Образование. Право*. 2018. № 4 (45). С. 191–198. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.439.

For citation: Stepanova M. N. Peculiarities of the rise and consideration of disputes on issues of mandatory social insurance // *Business. Education. Law*. 2018. No. 4 (45). Pp. 191–198. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.439.

УДК 331.103.6:334.724.2
ББК 65.291.212:65.292.2

DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.413

Sychanina Svetlana Nikolaevna,
Candidate of Philosophy,
Assistant Professor,
Kuban State Agrarian University,
Krasnodar,
e-mail: sychanina.svetlana@mail.ru

Сычанина Светлана Николаевна,
канд. филос. наук, доцент,
Кубанский государственный аграрный университет,
г. Краснодар,
e-mail: sychanina.svetlana@mail.ru

Mironchuk Vadim Anatol'evich,
Senior Lecturer,
Kuban State Agrarian University,
Krasnodar,
e-mail: va_mironchuk@mail.ru

Мирончук Вадим Анатольевич,
старший преподаватель,
Кубанский государственный аграрный университет,
г. Краснодар,
e-mail: va_mironchuk@mail.ru

Sholin Yurii Alekseevich,
Senior Lecturer,
Kuban State Agrarian University,
Krasnodar,
e-mail: sholin92@yandex.ru

Шолин Юрий Алексеевич,
старший преподаватель,
Кубанский государственный аграрный университет,
г. Краснодар,
e-mail: sholin92@yandex.ru

**БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ: МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ
БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ,
ПЕРСПЕКТИВЫ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ**

**LEAN GOVERNANCE: METHODS AND TOOLS OF LEAN PRODUCTION
IN MUNICIPAL MANAGEMENT, PERSPECTIVES AND PRACTICE**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 – Economics and management of national economy

В статье представлены результаты практического применения инструментов бережливого производства в администрациях муниципального образования Усть-Ла-

бинский район Краснодарского края. С теоретической точки зрения изучены сущность понятий «кайдзен», «научная организация труда», «лин-производство» и «бережливое

производство». Рассмотрено историческое развитие данного процесса в мире. Проанализирован зарубежный и отечественный опыт применения инструментов бережливого производства, при этом особое внимание уделено использованию бережливых технологий в муниципальном управлении.

Представлен положительный опыт применения бережливого муниципального управления в регионах Российской Федерации. Предложен к рассмотрению пилотный проект «Бережливый Усть-Лабинск», основной целью которого являлось формирование культуры бережливого производства в органах местного самоуправления Усть-Лабинского района Краснодарского края.

Показаны результаты реализации данного проекта за 2016–2017 гг. Для реализации первого проекта «Муниципальные услуги» были выбраны наиболее востребованные муниципальные услуги, предоставляемые в администрациях сельских поселений Усть-Лабинского района, — это выдача справок, предоставление выписки из хозяйственной книги, предоставление архивных справок, выписок, копий архивных документов. Проведен хронометраж рабочего времени при предоставлении муниципальных услуг «Выдача справки о составе семьи» и «Выдача справки о наличии домовладения». По результатам выявлены основные потери — лишние перемещения (около 10,5 км), излишняя перегрузка (специалист переносит книги — в среднем до 200 кг), простои (до двух часов рабочего времени).

Во всех администрациях поселений Усть-Лабинского района было предложено использовать инструменты визуализации спецификации и нумерации содержания хозяйственных книг, применять тележки или передвижные полки.

Положительным эффектом явилось сокращение потерь в архивном отделе администрации при предоставлении муниципальных услуг и при выдаче населению документов управления по архитектуре и градостроительству, а также повышение качества предоставляемых муниципальных услуг.

The article presents the results of practical application of the lean production tools in the municipal administrations of Ust'-Labinsk district of Krasnodar region. The essence of the concepts of "Kaizen", "scientific organization of labor", "Lean-production" are studied from the theoretical point of view. The historical development of this process in the world is considered. The foreign and domestic experience in the use of lean production tools is analyzed, with special attention paid to the use of lean technologies in municipal management.

A positive application experience of lean municipal management in the regions of the Russian Federation is presented. A pilot project "Lean Ust'-Labinsk" was proposed for consideration, the main purpose of which was the formation of a culture of lean production in the local government of the Ust'-Labinsk district of Krasnodar region.

The results of the implementation of this project for 2016–2017 years are shown. For implementation of the first project "Municipal services" the most popular municipal services provided in the administrations of rural settlements of the Ust'-Labinsk region were selected, which include the issuance of certificates; the provision of an extract from the economic book; the provision of archival certificates, extracts, copies of archival documents. Measurement of duration of working time in the provision of municipal services "Issuance of certificate of family composition" and "Issuance of certificate of avail-

ability of homeownership" was conducted. Results of the major loss were identified — the extra travel (about 10.5 km), excessive overload (specialist brings the book to an average of 200 kg) downtime (up to two hours of working time).

In all administrations of settlements of the Ust'-Labinsk area it was offered to use tools of visualization of the specification and numbering of the contents of household books to apply carts or mobile shelves.

A positive effect was the reduction of losses in the archive Department of the administration in the provision of municipal services and the reduction of losses in the issuance of documents to the population of the office of architecture and urban planning, as well as improving the quality of municipal services.

Ключевые слова: бережливое управление, бережливое производство, бережливое государство, бережливый муниципалитет, муниципальное управление, муниципальные услуги, органы муниципальной власти, кайдзен, оптимизация процессов, хронометраж рабочего времени, визуализация, сокращение потерь.

Keywords: lean management, lean manufacturing, lean state, lean municipality, municipal management, municipal services, municipal authorities, Kaizen, process optimization, duration of working time, visualization, loss reduction.

Введение

В сложных для России экономических условиях крайне актуально создание образца эффективного управления. Государственный и муниципальный сектор должны стать эталоном эффективности использования ресурсов и приносить населению ценности. Новая система взаимодействия бизнеса и граждан с государственными и муниципальными органами должна стать преимуществом, а не ограничением. Внимательность к потребностям населения и проблемам бизнеса позволит достичь комплексного эффекта: повышения производительности труда, экономического роста, повышения уровня жизни населения, достижения целей государственных и бюджетных предприятий и организаций. Таким образом, **эффективное управление** — это повышение результативности в деятельности органов государственной и муниципальной власти, снижение административных барьеров для бизнеса, повышение подотчетности, прозрачности во всех структурных подразделениях.

В настоящее время для повышения эффективности процессов, в том числе управления, большой интерес вызывает практика применения принципов, методов и инструментов бережливого производства в целях оптимизации государственного и муниципального управления. Концепция «бережливого производства» (Lean production) хорошо зарекомендовала себя в экономическом секторе, как в сфере производства, так и в сфере услуг, найдя применение и адаптировавшись под государственные задачи. Концепция получила новое название «бережливое государство» (Lean Government), а в муниципальном секторе — «бережливый город» (Lean City). В данной статье принята попытка на основе опыта применения методов и инструментов бережливого производства в подразделениях районной и сельских администраций муниципального образования Усть-Лабинский район Краснодарского края осветить ключевые аспекты применения новой перспективной концепции в муниципальном управлении.

Цель исследования — обобщение опыта применения методов и инструментов бережливого производства в деятельности органов местного самоуправления (муниципальных органах) Усть-Лабинского района Краснодарского края для оптимизации исполнения муниципальных функций и услуг.

Задачи исследования:

— рассмотреть зарубежный и отечественный опыт применения концепции бережливого производства в государственном и муниципальном управлении;

— уточнить специфику сферы применения методов и инструментов бережливого производства в государственном и муниципальном управлении;

— представить и обобщить результаты применения методов и инструментов бережливого производства в деятельности органов местного самоуправления (муниципальных органах) Усть-Лабинского района Краснодарского края;

— выявить условия эффективной реализации методов и инструментов бережливого производства в деятельности органов местного самоуправления (муниципальных органах).

Изученность проблемы. Общие теоретические подходы к изучению бережливого производства можно найти в работах известных ученых: А. К. Гастева, О. А. Ерманского, А. В. Панкина, А. А. Богданова, Л. А. Левенстерн, Тайити Оно, Сигео Синго и др.

Несмотря на обилие научных и прикладных работ в этой области, они посвящены главным образом организации коммерческого предприятия и практически не затрагивают вопросы бережливого управления в муниципальном образовании.

Целесообразность разработки темы. Остается нераскрытым целый ряд аспектов, связанных с понятием «бережливое производство в муниципальном управлении»: не выделено значение данного понятия для общества, не проанализированы возможности использования инструментов бережливого производства в муниципальном управлении, не выявлена роль бережливого производства при развитии общества.

Как показал анализ литературы по проблеме, практически нет комплексных исследований по вопросам, касающимся бережливого производства в муниципальном управлении.

Научная новизна. Обоснована правомерность использования инструментов бережливого производства в муниципальном управлении на примере практического применения их в администрации муниципального образования Усть-Лабинского района и администрациях сельских поселений Усть-Лабинского района Краснодарского края.

Теоретическая и практическая значимость работы исследования состоит в теоретическом обосновании адаптивности методов и инструментов бережливого производства к использованию их в системе муниципального управления. Предложены практические подходы к применению методов и инструментов бережливого производства при исполнении муниципальных функций и услуг.

Основная часть

Бережливое производство можно применить к организации любого процесса. Оно предполагает, во-первых, максимальную ориентацию на удовлетворение потребностей потребителей, во-вторых, снижение потерь, не приносящих ценность, благодаря вовлечению персонала в процесс улучшений [1].

Для того чтобы лучше понять сущность бережливого производства, или лин-производства, или системы TPS (кайдзен), необходимо обратиться к истории.

Сама концепция бережливых технологий зародилась в кризисное послевоенное время, в 1940-х гг., в Японии благодаря основателю автомобильной компании «Тайота» Киитиро Тойеда и инженеру Тайити Оно. Слово «кайдзен» в переводе с японского языка означает «путь к совершенству». Благодаря правильно выбранному пути компания «Тайота» в первом квартале 2007 г. впервые выпустила и продала автомобилей больше, чем General Motors, удерживавшая звание крупнейшего автопроизводителя в мире на протяжении 76 лет [2].

Формирование системы кайдзен напрямую связано с деятельностью американского промышленника, владельца автомобильных заводов Генри Форда. Форд говорил: «Качество — это делать что-либо правильно, даже когда никто не смотрит» [3]. Именно такое отношение к качеству и переняли японцы при производстве автомобилей, а затем и другой продукции.

Система организации производства автомобилей Генри Форда тесно связана с другой научной организацией труда, разработанной советским ученым А. К. Гастевым, с которым автопромышленник был в активной переписке. А. К. Гастева по праву называют «отцом научной организации труда», под руководством которого создан в 1921 г. Центральный институт труда. По мнению ученого, основной задачей при организации труда является перестройка производства таким образом, «чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию, непрерывному улучшению как производства, так и того ограниченного поля, на котором работает каждый отдельный руководитель» [4].

Японская система кайдзен вобрала в себя все лучшее из указанных двух теорий и распространила принципы бережливых технологий на всю организационную систему. Как только японцы начали теснить американские и европейские компании, те стали интересоваться системой бережливого производства и разрабатывать свою. Так, в 1988 г. в книге Дж. Кравчика «Триумф бережливых систем производства» появляется термин «лин» — начинающий «ничего лишнего», то есть отражающий сущность бережливого производства — избавиться от различного рода потерь. Затем, благодаря ученым Дж. Вумеку и Джонсону, постепенно лин-производство переросло в понятие «лин-мышление» (Lean Thinking), предполагающее использование принципов бережливого производства в любой сфере деятельности, и в органах государственной и муниципальной власти в том числе. Дж. Вумек предложил концепцию «бережливого правительства» (Lean Government), которая формирует новое мышление и базируется на создании активной команды из представителей власти, а также максимального числа жителей определенного населенного пункта [5].

В настоящее время сотни городов и регионов разных стран изучают и используют данную концепцию. Например, в США концепция бережливого правительства или бережливого города применяется на трех уровнях:

- муниципальном — города Денвер, Грэнд-Репидс и пр.;
- региональном — штаты Колорадо, Айова, Орегон, Мэрилэнд и др.;
- федеральном — применяется отдельными министерствами, например министерством обороны [6].

Лидером внедрения бережливых технологий в Российской Федерации является Республика Татарстан. Их внедрение осуществляет лично президент Рустам Минниханов. В 2010 году началась реализация первого этапа проекта «Бережливое производство», который состоял в популяризации знаний о данной технологии с целью вовлечения в процесс максимально возможного количества коммерческих организаций. Коммерческие предприятия, такие как ОАО «КАМАЗ», ОАО «Зеленодольский завод имени А. М. Горького», ОАО «Татнефть», ОАО «ПОЗИС» и многие другие, успешно реализуют технологии бережливости производства, что позволяет им повышать эффективность производства и конкурентоспособность.

В целях дальнейшего внедрения принципов бережливого производства в Республике разработана концепция Целевой программы «Бережливое производство» в Республике Татарстан». Данная программа, помимо внедрения бережливых технологий в организации, ставит задачу подготовить специалистов в данной области. Для этого в Республике созданы при поддержке правительства учебные центры на базе вузов, а также изучение бережливых технологий включено в учебно-образовательные программы высших учебных заведений и учреждений среднего профессионального образования [7].

В Российской Федерации бережливые технологии в системе муниципального управления начали внедряться с 2012 г. в городе Десногорске благодаря производственной системе Росатом. Приоритетными направлениями реализации проекта были жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение, социальная защита, оказание разного рода услуг жителям города, благоустройство территорий и многое другое.

В Краснодарском крае в сентябре 2016 г. при поддержке Фонда «Вольное дело» и АНО «Японский центр Кайдзен» начал реализацию пилотный проект по применению бережливых технологий в муниципальном управлении.

В Усть-Лабинском районе Краснодарского края был разработан и реализован пилотный проект «Бережливый Усть-Лабинск» (БУР), основной целью которого являлось формирование культуры бережливого производства в органах местного самоуправления Усть-Лабинского района.

Для реализации проекта выбраны пять пилотных администраций поселений Усть-Лабинского района, на территории которых будут применяться инструменты бережливых тех-

нологий, — Усть-Лабинское городское поселение, Братское, Воронежское, Некрасовское и Железное сельские поселения.

В результате проведенных мероприятий — встреч с главами поселений и специалистами, общения с местным населением, обучающих семинаров — были выделены и разработаны первоочередные проекты в рамках реализации общего проекта «Бережливый Усть-Лабинск»:

1) «Муниципальные услуги»: проект направлен на повышение качества, упрощение процедуры и сокращение сроков предоставления муниципальных услуг;

2) «Единый стандарт отчетности»: цель проекта связана с оптимизацией количества отчетов администраций поселений и администрации района и передаваемой в документе информации;

3) «НПД — без ошибок»: нацелен на сокращение времени на разработку нормативно-правовых документов, снижение количества ошибок при их принятии, уменьшение количества протестов прокуратуры;

4) «Один запрос — одно решение»: связан с сокращением количества запросов на предоставление информации из различных источников, устранением дублирования запросов информации, созданием интегрированных БД, уменьшением времени и трудозатрат на наполнение ГИС;

5) «Планируй-делай-контролируй без потерь»: цель проекта — сократить затраты времени на проведение совещаний и повысить их эффективность;

6) «44ФЗ: Закупки без ошибок»: проект направлен на снижение количества ошибок, связанных со спецификой закупок по разным видам деятельности, сокращение повторных торгов и судебных разбирательств.

Уже в 2016–2017 гг. были реализованы два из указанных выше проектов.

Для реализации первого проекта «Муниципальные услуги» были выбраны наиболее востребованные муниципальные услуги, предоставляемые в администрациях сельских поселений Усть-Лабинского района: выдача справок, предоставление выписки из похозяйственной книги, предоставление архивных справок, выписок, копий архивных документов.

Был проведен хронометраж затрат времени при приеме граждан по предоставлению им муниципальных услуг по выдаче выписок из похозяйственной книги и справок населению. В Воронежском с/п обобщены затраты времени по семи справкам и выпискам, в Усть-Лабинском г/п — по трем видам справок. Пример хронометража рабочего времени представлен в табл. 1 и 2 (см. стр. 202).

Таблица 1

**Хронометраж рабочего времени при предоставлении муниципальной услуги
«Выдача справки о составе семьи» в администрации Некрасовского сельского поселения**

| Действия | | | | | | | |
|----------|-------------------------------|------------------|--|----------------------------|--------------------------------------|------------------------|------------|
| № п/п | Приветствие, запрос о справке | Прием документов | Сверка с данными похозяйственных книг и подготовка справки | Печать справки на принтере | Подпись у начальника отдела и печать | Выдача справки на руки | Итого |
| 1 | 29 с | 30 с | 7 мин 03 с | 20 с | 60 с | 10 с | 9 мин 32 с |
| 2 | 17 с | 12 с | 8 мин 06 с | 8 с | 12 с | 5 с | 9 мин |
| 3 | 14 с | 8 с | 6 мин 42 с | 5 с | 26 с | 6 с | 7 мин 42 с |

**Хронометраж рабочего времени при предоставлении муниципальной услуги
«Выдача справки о наличии домовладения» в администрации Воронежского сельского поселения**

| Действия | | | | | | | |
|----------|-------------------------------|------------------|--|----------------------------|-------------------|------------------------------------|------------|
| № п/п | Приветствие, запрос о справке | Прием документов | Сверка с данными похозяйственных книг и подготовка справки | Печать справки на принтере | Роспись заказчика | Ставится печать и выдается справка | Итого |
| 1 | 40 с | 53 с | 3 мин 07 с | 17 с | 10 с | 9 с | 5 мин 28 с |
| 2 | 17 с | 14 с | 4 мин 56 с | 16 с | 4 с | 21 с | 6 мин 07 с |
| 3 | 15 с | 24 с | 4 мин 12 с | 16 с | 8 с | 11 с | 5 мин 26 с |

В результате выявлено: время на выдачу одной справки или выписки — от 5 до 20 мин, 50-60 % времени занимает работа с похозяйственной книгой, в день от 2-3 до 7 ч).

Выдается значительное количество справок и выписок, при этом используются электронные шаблоны справок, но обработка похозяйственных книг происходит вручную. Электронная программа «Парус» с функцией «Похозяйственная книга» не устанавливается на устаревшее оборудование.

Кроме того, было проведено картирование муниципальной услуги «Предоставление архивных справок, выписок, копий архивных документов» и ее хронометраж. Определено, что для создания одной справки или выписки затрачивается от 40 мин до 3 ч, в год в поселениях выдается от 30 до 100 архивных справок и выписок. Процесс работы в архиве затруднен несистемным заполнением информации в книгах и поиском необходимого источника информации.

Во всех администрациях поселений Усть-Лабинского района было предложено:

- 1) использование магнитных закладок с цветовой маркировкой и нумерацией домов и улиц для похозяйственных книг текущего периода 2012—2016 гг. как наиболее часто используемых;
- 2) визуализация спецификации и нумерации содержания похозяйственных книг архива по годам, содержание рекомендовано наклеить на тыльной стороне обложки книг, а также использовать магнитные цветковые закладки для похозяйственных книг архива по предыдущему примеру.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Шолин Ю. А. Ценности и потери // Повышение производительности труда как стратегический фактор конкурентоспособности : материалы науч.-практич. конф. Краснодар, 2017. С. 242–248.
2. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.
3. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М., 2014. 496 с.
4. Гастев А. К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. М., 2011. 480 с.
5. Гринин А. Управление заводом в стиле Кайдзен. М. : Альпина Паблишер, 2012. 189 с.
6. Lean Government // EPA — United States Environmental Protection Agency. URL: <http://www.epa.gov/lean/government/>
7. Кудряков В. Г., Мирончук В. А. Развитие преподавания дисциплины «бережливые технологии» в учебном процессе // Качество современных образовательных услуг — основа конкурентоспособности вуза : сб. статей по материалам межфакультетской учеб.-метод. конф. / М. В. Шаталова. Краснодар, 2016. С. 349–351.
8. Сычанина С. Н. Использование бережливых технологий в управлении персоналом организации // Научное обеспечение агропромышленного комплекса : сб. статей по материалам 72-й науч.-практич. конф. преподавателей по итогам НИР за 2016 г. Краснодар, 2017. С. 491–492.

Данные мероприятия позволят сократить время на выдачу одной справки или выписки на 1-2 мин (выдается от 10 до 60 шт. в день) и на составление архивной справки — до 30 мин (выдается до 100 шт. в год).

Таким образом, средняя годовая экономия времени специалиста администрации сельского поселения, выдающего справки, может составить свыше 75 человеко-часов в год.

Заключение, выводы

Система бережливого производства уже давно вышла за рамки крупных производственных предприятий. Органы местного самоуправления, испытывающие в настоящее время серьезные финансовые, кадровые и организационные проблемы, нуждаются в современных и эффективных методах и инструментах организации труда.

Помимо этого, использование бережливых технологий позволяет легко адаптировать сотрудника на новом рабочем месте, повышать мотивацию работников благодаря созданию четко продуманной, индивидуально разработанной для каждого работника системы стимулирования и развития [8].

Результаты проведенного исследования показали, что использование в органах местного самоуправления таких инструментов бережливого производства, как визуализация, стандартизация, хронометраж, 5С, метод «спагетти», «5 почему?», позволяет значительно повысить производительность труда муниципальных служащих и сократить до минимума количество ошибок в процессе работы.

REFERENCES

1. Sholin Yu. A. Values and losses // Increasing productivity as a strategic factor of competitiveness : materials of scientific and practical conference. Krasnodar, 2017. Pp. 242–248. (In Russ.).
2. Liker J. Dao Toyota: 14 principles of management of the world's leading company. M. : Alpina Business Books, 2005. 402 p. (In Russ.).
3. Ford G. My life, my achievements. M., 2014. 496 p. (In Russ.).
4. Gastev A. K. How to work. Practical introduction to the science of labor organization. M., 2011. 480 p. (In Russ.).
5. Grinin A. Management in the style of Kaizen. M. : Alpina Publisher, 2012. 189 p. (In Russ.).
6. Lean Government // EPA — United States Environmental Protection Agency. URL: <http://www.epa.gov/lean/government/>
7. Kudryakov V. G., Mironchuk V. A. Development of teaching the discipline “lean technologies” in the educational process // Quality of modern educational services — the basis of competitiveness of the University : a collection of articles on the materials of inter-faculty educational conference. Krasnodar, 2016. Pp. 349–351. (In Russ.).
8. Sychanina S. N. The use of lean in the organization of personnel management // Scientific support of agro-industrial complex: collection of articles on the materials of the 72nd scientific-practical conference of teachers on the results of research for 2016. Krasnodar, 2017. Pp. 491–492. (In Russ.).

Как цитировать статью: Сычанина С. Н., Мирончук В. А., Шолин Ю. А. Бережливое управление: методы и инструменты бережливого производства в муниципальном управлении, перспективы и практика применения // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 4 (45). С. 198–203. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.413.

For citation: Sychanina S. N., Mironchuk V. A., Sholin Yu. A. Lean governance: methods and tools of lean production in municipal management, perspectives and practice // Business. Education. Law. 2018. No. 4 (45). Pp. 198–203. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.413.

УДК 336.226.1:351.713
ББК 65.261.411.2:65.261.783

DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.421

Sychanina Svetlana Nikolaevna,
candidate of philosophy,
associate professor,
Kuban State Agrarian University,
Krasnodar,
e-mail: sychanina.svetlana@mail.ru

Сычанина Светлана Николаевна,
канд. филос. наук,
доцент,
Кубанский государственный аграрный университет,
г. Краснодар,
e-mail: sychanina.svetlana@mail.ru

Mironchuk Milena Igorevna,
Student,
Kuban State Agrarian University,
Krasnodar,
e-mail: lady.milena.m@mail.ru

Мирончук Милена Игоревна,
студент,
Кубанский государственный аграрный университет,
г. Краснодар
e-mail: lady.milena.m@mail.ru

НАЛОГ НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В МУНИЦИПАЛЬНОМ БЮДЖЕТЕ: АДМИНИСТРИРОВАНИЕ НАЛОГА И ОТЧЕТНОСТЬ ПО НАЛОГУ

PERSONAL INCOME TAX IN THE MUNICIPAL BUDGET: TAX ADMINISTRATION AND TAX REPORT

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 – Economics and management of national economy

В работе рассмотрены понятие, методы исполнения и администрирования НДФЛ. Изучена тенденция поступлений НДФЛ в бюджет субъектов РФ и в бюджет муниципальных образований. С теоретической точки зрения изучены понятие, методы исполнения и администрирования НДФЛ на различных уровнях бюджетной системы. Проанализированы налоговые доходы в консолидированный бюджет Российской Федерации, а также определена доля налогов в консолидированном бюджете Российской Федерации. Подробно рассмотрена динамика поступления средств от НДФЛ в бюджет муниципальных образований и способы увеличения доходов от этого налога. В резуль-

тате полного исследования была выявлена одна из множества причин возникновения неформальной занятости — большой объем сдаваемой отчетности по работникам в Фонд социального страхования, Федеральную налоговую службу и Пенсионный фонд России, который оказывает негативное влияние на желание предпринимателей официально оформлять работника. Выдвинуто предложение для решения проблемы неформальной занятости работников в организациях. Оно заключается в том, чтобы упростить форму подачи отчетных документов по каждому работнику. Для достижения данной цели необходимо разработать единую форму отчетности по работникам,