

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

1

ПРЕДПОСЫЛКИ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

В 2021 году на федеральном и региональном уровнях началась реализация федерального проекта «Государство для людей», который является частью инициатив по социально-экономическому развитию России. Один из его ключевых тезисов звучит следующим образом: **«Бюрократия больше не работает», – а это значит, что идет активное смещение фокуса с «заполнения бумажек» и «так положено по регламенту» на интересы живого человека, который обратился за помощью.** На данный момент многие процедуры устарели и являются артефактом прошлого, их можно изменить, отменить или автоматизировать таким образом, чтобы они проходили без вовлечения граждан и сотрудников. Также одним из ключевых векторов трансформации является перестройка внутренних процессов для оказания комплексного сервиса и избегания «хождения по инстанциям».

Во времена глобальных изменений и таких амбициозных целей немаловажно **оставаться в рамках выделенного бюджета**, при этом расходуя денежные средства эффективно и повышая качество оказываемых услуг.

Вызовы понятны и приняты. Как же реализовать задуманное?

2

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ И ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ ИМЕЕТ СМЫСЛ ИЗУЧИТЬ ПРЕДСТАВЛЕННЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

Методы и инструменты бережливого производства позволяют достигнуть запланированных результатов по внедрению клиентоориентированного подхода, при этом выстраивая комплексную работу по оптимизации существующих бизнес-процессов, повышая их эффективность за счет сокращения всех видов потерь. Данные подходы положительно зарекомендовали себя в других сферах экономики и являются универсальными, о чем свидетельствуют успешные примеры их внедрения в учреждениях социального сектора.

Изучение данного материала позволит руководителям и специалистам разного профиля **познакомиться с общей концепцией бережливого производства, преимуществами ее внедрения, а также инструментами повышения эффективности.**

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

3 ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ И ПОНЯТИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Давайте познакомимся с некоторыми определениями понятия «бережливое производство».

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО (LEAN PRODUCTION) – ЭТО:

- особая концепция управления организацией, основанная на стремлении руководства свести к минимуму возможные потери (Крючкова, 2023).
- методология совершенствования бизнес-процессов, в основе которой лежит применение совместных усилий работников для повышения производительности путем непрерывного выявления ключевых причин возникающих проблем и постоянного совершенствования (Zu et al., 2008).



БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

– это совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИЗНАКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА:

- 1 Наличие цели
- 2 Преобразование входа в выход с использованием ресурсов
- 3 Логически связанная цепочка действий
- 4 Повторяемость
- 5 Создание ценности для потребителя
- 6 Пересечение организационных или функциональных границ
- 7 Измеримость результата

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

3

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ И ПОНЯТИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

К наиболее **важным принципам бережливого производства** можно отнести:

- **ЦЕННОСТЬ**
Самое главное понять, **в чем заключается ценность товара/услуги для конечного потребителя**. В таком случае организация сможет определить процессы, которые участвуют в создании этой ценности для клиентов.
- **ПОТОК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ**
Детальная разработка жизненного цикла процесса, при которой **исключаются все шаги, не несущие ценности для потребителя**.
- **СОЗДАНИЕ РАБОЧЕГО ПОТОКА**
Задача данного этапа заключается в **минимизации рисков** при оказании услуг (к примеру, сокращение до минимума времени ожидания и т. д.).
- **ВЫТЯГИВАНИЕ**
Перечень оказываемых социальных услуг формируется исключительно исходя **из потребностей получателей**.
- **СОВЕРШЕНСТВО**
Систематический анализ проделанной работы, по итогам которого **вносятся корректировки в исполняемые процессы по оказанию услуг и иные сопутствующие бизнес-процессы**.

Бережливое производство как идеология управления организацией опирается на три ключевых компонента: **стратегическое управление, бизнес-процессы и персонал**.

Стратегическое управление

Определяет приоритеты, цели и направления развития организации, обеспечивая устойчивость и согласованность внедрения бережливых подходов на всех уровнях.



Бизнес-процессы

Составляют основу операционной деятельности и становятся объектом системного анализа и оптимизации с целью устранения потерь, повышения качества и сокращения времени выполнения операций.



Персонал

Является активным участником улучшений: вовлеченность сотрудников, их инициативность и готовность к изменениям обеспечивают непрерывное совершенствование организации.



ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

4

КЛАССИФИКАЦИЯ ПОТЕРЬ В БЕРЕЖЛИВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ: МУДА, МУРИ, МУРА

Основная цель внедрения принципов бережливого производства связана с сокращением потерь времени, которые есть на каждом рабочем месте, с разумным использованием труда сотрудников организации (Валиуллина и др., 2019).

Технологии бережливого производства сконцентрированы на системной работе по выявлению и устранению потерь в исполняемых бизнес-процессах учреждения. В этой связи важное значение имеют три базовых японских концепции: **муда (muda)**, **мури (muri)** и **мура (mura)**, отражающие различные формы неэффективности в процессах.

МУДА (無駄) – ПОТЕРИ, НЕ СОЗДАЮЩИЕ ЦЕННОСТИ

Термин «муда» обозначает любые действия, которые не добавляют ценности с точки зрения конечного потребителя. Это наиболее известный и широко применяемый элемент среди трех категорий потерь.



СУЩЕСТВУЕТ СЕМЬ КЛАССИЧЕСКИХ ВИДОВ МУДА (ПО ТАИСНИ ОННО):

- 1 **Перепроизводство.** Выполнение работы до момента, когда она действительно необходима
- 2 **Ожидание.** Простой ресурсов, персонала или оборудования
- 3 **Лишняя транспортировка.** Перемещения материалов или информации без необходимости
- 4 **Избыточная обработка.** Действия, не требующиеся по спецификации
- 5 **Излишние запасы.** Хранение ресурсов, превышающее актуальную потребность
- 6 **Лишние движения.** Ненужные физические перемещения персонала
- 7 **Дефекты.** Необходимость исправления ошибок и переделки

Устранение муда напрямую связано с повышением эффективности, снижением затрат и улучшением качества.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

4

КЛАССИФИКАЦИЯ ПОТЕРЬ В БЕРЕЖЛИВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ: МУДА, МУРИ, МУРА

МУРИ (無理) – ПЕРЕГРУЗКА

Под «мури» понимаются чрезмерные нагрузки на персонал, оборудование или ресурсы, превышающие их оптимальные пределы. Перегрузка ведет к сбоям, снижению качества, ускоренному износу и ошибкам. В рамках бережливого производства важно проектировать процессы так, чтобы избежать чрезмерных усилий и обеспечить устойчивый ритм работы.



МУРА (斑) – НЕРАВНОМЕРНОСТЬ

Термин «мура» обозначает неритмичность, нестабильность и колебания в ходе процессов. Она может проявляться в резких скачках спроса, в чередовании периодов перегрузки и простоя, в непоследовательности действий и недостатке стандартизации. Устранение мура требует выравнивания рабочих потоков и создания сбалансированной загрузки.



ВАЖНО!

Понимание и целенаправленная работа с тремя типами потерь – муда, мури, мура – позволяет организации системно подойти к улучшению процессов, обеспечить их устойчивость, прогнозируемость и производительность.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

5

ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА: НЕ ТОЛЬКО СОКРАЩЕНИЕ ПОТЕРЬ

Внедрение принципов бережливого производства в организациях направлено не только на устранение потерь и повышение ресурсной эффективности. Методология **Lean** ориентирована на **достижение комплексного улучшения деятельности**, обеспечивая устойчивое развитие организации и повышение удовлетворенности потребителей.

Ключевые цели внедрения бережливых подходов применимо к организациям социальной сферы включают:

1

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УСЛУГ

Последовательная оптимизация бизнес-процессов позволяет минимизировать ошибки, стандартизировать действия персонала и обеспечить стабильное качество предоставляемых услуг.

2

ПОВЫШЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ

Бережливые методы способствуют созданию ценности для потребителя: за счет сокращения времени ожидания, повышения доступности и прозрачности процедур, клиентоориентированности.

3

СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ

Устранение избыточных действий, ожидания и неэффективных переходов между стадиями процесса приводит к значительному сокращению сроков оказания услуг.

4

ОПТИМИЗАЦИЯ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ И ПОВЫШЕНИЕ ПРОЗРАЧНОСТИ

Внедрение визуализации, стандартизации и системы обратной связи делает процессы управляемыми, а их результаты – измеримыми.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

5

ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА: НЕ ТОЛЬКО СОКРАЩЕНИЕ ПОТЕРЬ

5

ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Бережливое производство опирается на активное участие сотрудников в совершенствовании рабочих процессов. Это повышает уровень ответственности, профессиональную мотивацию и способствует формированию культуры непрерывных улучшений.

6

АДАПТАЦИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ И ГИБКОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Lean-подходы позволяют оперативно реагировать на внешние вызовы — изменения в нормативной базе, спросе, объемах финансирования, а также встраивать улучшения без капитальных затрат.

7

ПОВЫШЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Систематическое устранение внутренних неэффективных действий делает структуру менее зависимой от внештатных ситуаций, усиливает контроль над качеством и ресурсами.

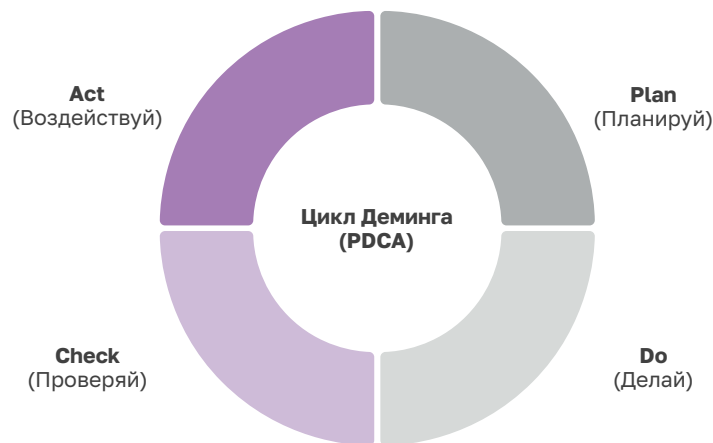
Таким образом, бережливое производство представляет собой не просто инструмент оптимизации, а **стратегическую модель управления, нацеленную на устойчивое повышение ценности, создаваемой организацией**. Это особенно важно в социальной сфере, где результат выражается не в прибыли, а в общественно значимом эффекте.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

6

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНУЮ РАБОТУ

Для практической реализации принципа непрерывного совершенствования применяется цикл Деминга (PDCA).



PLAN (ПЛАНИРУЙ)

Определить цели, задачи и ожидаемые результаты, спланировать изменения.

DO (ДЕЛАЙ)

Реализовать намеченные мероприятия в ограниченном масштабе.

CHECK (ПРОВЕРЯЙ)

Проанализировать результаты, сопоставить их с планом, выявить отклонения.

ACT (ВОЗДЕЙСТВУЙ)

Закрепить успешные практики в виде стандартов и приступить к новому циклу улучшений.

Таким образом, PDCA-цикл обеспечивает **системность в реализации бережливых подходов: каждое улучшение проходит полный путь – от планирования до закрепления – и становится основой для следующих шагов развития.**

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

6

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНУЮ РАБОТУ

В зависимости от стадии цикла PDCA, на которой сейчас находится бизнес-процесс, используется разный набор инструментов бережливого производства. Давайте познакомимся с ними более подробно.

I. ПЛАНИРОВАНИЕ (PLAN)

На этом этапе происходит диагностика текущего состояния и формулировка задач улучшений с помощью:

- **анализа потока создания ценности (Value Stream Mapping, VSM)** – позволяет выявить все стадии процесса, от входа до выхода, определить наличие потерь и сформировать целевое состояние
- **картирования процессов (Process Mapping)** – формализует процессы в виде схем, паспортов и маршрутных карт, способствует выявлению дублирующих, избыточных или необоснованных действий
- **решения проблем одна за одной** – метод внутренних ревизий, в рамках которых проводится последовательное выявление проблем и формируется план корректирующих мероприятий

II. РЕАЛИЗАЦИЯ (DO)

На данном этапе реализуются мероприятия по улучшению с помощью следующих методов:

- **5С** – система организации рабочего пространства (Сортируй – Соблюдай порядок – Содержи в чистоте – Стандартизируй – Совершенствуй); снижает потери времени, движения, упрощает доступ к информации и материалам
- **Стандартизированная работа** – внедрение единых регламентов и процедур, обеспечивающих повторяемость и стабильное качество выполнения операций
- **Синхронизация работ** – согласование темпа и объема работы между участниками процессов, устранение узких мест и временных разрывов
- **Визуализация** – применение визуальных элементов (знаков, схем, цветовых кодов), повышающих наглядность и прозрачность процессов

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

6

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНУЮ РАБОТУ

III. ПРОВЕРКА (ЧЕК)

На этом этапе проводится мониторинг достигнутых изменений с применением:

- **аудита процессов** – проверки соблюдения стандартов и регламентов, выявление отклонений и их причин
- **контроля несоответствий** – регистрации отклонений от установленного порядка и анализ их системных причин
- **показателя эффективности (KPI)** – измерения результатов внедрения (время, ошибки, удовлетворенность, производительность и др.)

IV. ВОЗДЕЙСТВИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ (АСТ)

На завершающем этапе осуществляется закрепление достигнутых улучшений и масштабирование. Для этого внедряется:

- **защита от преднамеренных и непреднамеренных ошибок (Рока-йоке)** – внедрение решений, исключающих возможность неправильных действий
- **разработка новых стандартов** – фиксация успешных практик в виде актуализированных инструкций, форм и регламентов
- **подготовка к следующему циклу улучшений** – по результатам анализа – корректировка целей и переход к новому этапу PDCA

Структуризация инструментов по фазам цикла PDCA **повышает управляемость внедрения, обеспечивает системный подход к изменениям и способствует формированию культуры постоянного улучшения.**

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

7 ФЕДЕРАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ РОССИЙСКИЕ ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ, СВЯЗАННЫЕ С БЕРЕЖЛИВОСТЬЮ

Основная проблема внедрения технологий бережливого производства в России – отсутствие единой методики ее внедрения на предприятиях и в организациях (Балашова, Громова, 2015).

Несмотря на это, проекты по повышению эффективности несырьевых компаний и социальных организаций реализуются уже сейчас:

- 1 Промышленным предприятиям в этом помогает национальный проект «Производительность труда»
- 2 В сфере здравоохранения работает проект «Бережливая поликлиника»
- 3 Запущен проект «Комфортная школа», который работает по схожим принципам

По поручению президента эти проекты лягут в основу проектов по повышению производительности труда всех учреждений социальной сферы¹.

ВАЖНО!

Особенностью процесса реализации текущих лин-проектов федерального уровня является использование в качестве методической базы опыта государственной корпорации «Росатом», которая становится базовым обучающим и инициативным центром по распространению и поддержке лин-проектов в государственном секторе РФ.

¹Раздел «Новости», сайт Министерства экономического развития Российской Федерации:
https://economy.gov.ru/material/news/vnedrenie_berezhlivyh_tehnologiy_v_socialnuyu_sferu_obsudili_v_pravitelstve.html

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

7 ФЕДЕРАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ РОССИЙСКИЕ ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ, СВЯЗАННЫЕ С БЕРЕЖЛИВОСТЬЮ

В направлении стандартизации в нашей стране делаются следующие шаги:

РАЗРАБОТАНЫ ГОСТЫ ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ

- **ГОСТ Р 56020-2014** «Бережливое производство. Основные положения и словарь»
- **ГОСТ Р 56407-2015** «Бережливое производство. Основные методы и инструменты»

УСТАНОВЛЕНА ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АКТЫ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

ИРКУТСКАЯ ОБЛАСТЬ

Распоряжение Губернатора Иркутской области от 16 декабря 2024 г. N 406-р «Об утверждении региональной программы Иркутской области "Активное долголетие" на 2025–2030 годы»² (п. 3.8. плана мероприятий «Внедрение методов бережливого производства в организациях социального обслуживания с целью повышения качества и объема предоставляемых социальных услуг гражданам старшего поколения, повышения эффективности социальной инфраструктуры», наименование целевого показателя «Внедрение практик бережливого производства» (бригадный метод, помощь в получении услуг в онлайн-формате), покупка товаров, оплата обязательных платежей и т. д.»).

Результат: улучшение качества жизни граждан старшего поколения (2025–2030).

ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ АВТОНОМНЫЙ ОКРУГ

Приказ об утверждении плана мероприятий по внедрению технологии «Бережливое производство» в Депсозразвития Югры от 16.04.2018 № 422-р³.

² Ссылка для скачивания документа: https://uszson38.ru/files/folder_1/rasporyazhenie_gubernatora_irkutskoj_oblasti_ot_16_dekabrya_2024_g_n_406_r.pdf

³ Ссылка для скачивания документа: http://xn--c1aejfhjgfu0c.xn--p1ai/sites/default/files/_prikaz_depsocrazvitiya_yugry_ot_16.04.2018_no_422-r_ob_utverzhdanii_plana_meropriyatij_po_berezhlivomu_proizvodstvu.pdf

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

8

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

ПРИМЕР 1

Регион: Сахалинская область

Учреждение: Государственное бюджетное учреждение «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов» (ГБУ «ЮСДИ»)

Публикация: Крючкова, 2023 г.

Бережливые проекты были направлены:

- на повышение качества услуг и удовлетворенности получателей социальных услуг;
- повышение эффективности работы организации и устранение существующих временных, финансовых и иных потерь;
- организацию рабочих мест персонала, обеспечивающую безопасность и комфортность работы сотрудников

Таблица 1. Опыт ГБУ «ЮСДИ» по реализации проектов бережливого производства

ПРОЕКТ	ЦЕННОСТЬ	ПОТОК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ		
		КАК БЫЛ НАСТРОЕН ПРОЦЕСС?	ЧТО БЫЛО ИСКЛЮЧЕНО ИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА?	КАК УЛУЧШИЛОСЬ КАЧЕСТВО УСЛУГИ?
Оптимизация процесса исполнения заявок получателей социальных услуг	Формирование заявки на оказание услуги	Установлено программное обеспечение А2В, разработаны инструкции по работе в ПО	Необходимость личного посещения	Благополучатели могут сформировать заявку по телефону

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

8

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Таблица 1. Опыт ГБУ «ЮСДИ» по реализации проектов бережливого производства

ПРОЕКТ	ЦЕННОСТЬ	ПОТОК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ		
		КАК БЫЛ НАСТРОЕН ПРОЦЕСС?	ЧТО БЫЛО ИСКЛЮЧЕНО ИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА?	КАК УЛУЧШИЛОСЬ КАЧЕСТВО УСЛУГИ?
Оптимизация процесса доступности библиотечного фонда	Чтение библиотечной литературы	На этажах установлены стеллажи с печатными изданиями	Необходимость ожидания сотрудника для выдачи литературы (библиотекаря)	Возможность получить книги в любое удобное время
Оптимизация процесса предоставления корректирующих очков получателям социальных услуг	Получение корректирующих очков	Заключено соглашение с Центром микрохирургии глаза «Финист»	Необходимость личного посещения специального центра, ожидание рецепта на очки	Возможность пройти обследования на дому, а также своевременное получение корректирующих очков
Оптимизация процесса получения медицинских заключений узких специалистов для оформления медико-социальной экспертизы	Получение МСЭ	Установка информационной системы «Барс» и заключение соглашения с медицинским учреждением	Необходимость ожидания приема к специалистам и личного присутствия	Более быстрое прохождение процедуры

Всего было реализовано 15 проектов, которые описаны в статье «Бережливое производство в социальном обслуживании» / А. А. Крючкова // Молодой ученый. — 2023. — № 35(482). — С. 44–47.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

8

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

ПРИМЕР 2

Регион: Ханты-Мансийский автономный округ – Югра

Учреждение: комплекс социальных учреждений, подведомственных Департаменту социального развития Югры

Публикация: Валиуллина, Хадасевич, 2021 г.

В регионе была разработана система самооценки внедрения бережливого производства, сделан чек-лист «Рабочая карта определения уровня зрелости технологии "Бережливое производство"».

Уровень зрелости рассчитывался по формуле: **зрелость технологии = сумма набранных баллов / max количество баллов * 100%**.

Таблица 2. Результаты самооценки внедрения бережливого производства:
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра

УСЛУГА / ПРОЦЕСС	ЦЕЛЬ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	РЕЗУЛЬТАТ / ЭФФЕКТ
Самооценка зрелости бережливого производства	Разработать инструмент диагностики внедрения	Проверено 74 учреждения (22 МО); наилучший результат – 85% зрелости (Нижневартовский дом-интернат)
Документационное сопровождение	Оптимизировать процесс документооборота	77% зрелости – самый высокий показатель
Обучение сотрудников	Повысить компетенции персонала в сфере бережливости	32% зрелости – самый низкий показатель, выявлен дефицит обучения

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

8

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

ПРИМЕР 3

Регион: Челябинская область

Учреждение: три пилотные организации, далее тиражирование на всю территорию региона

Публикация: Истомина, Коляда, 2021 г.

В регионе были разработаны и утверждены дорожные карты, подготовлены методические материалы и чек-листы оценки качества тиражирования, а также проведено обучение команд.

Результаты проектов:

- Предоставление субсидий на оплату ЖКУ: количество документов, подаваемых гражданами, сократилось, а время оформления субсидии уменьшилось
- Социальный патронаж семей в СОП: количество семей, обслуживаемых одним специалистом, увеличилось с 40 до 53 в месяц (+32%)
- Организация работы дневных отделений комплексных центров: охват граждан пожилого возраста и инвалидов в одном заезде увеличился на 30%

Вывод:

В Челябинской области бережливое производство развивается как системный проект: от пилотных площадок — к масштабированию на весь регион с опорой на обучение кадров, стандартизацию и разработку методической базы.

О других проектах можно прочитать в статье «Опыт бережливого управления в Министерстве социальных отношений Челябинской области», Л. А. Истомина, Н. А. Коляда «Эффективные системы менеджмента: качество и цифровые интеллектуальные системы»: материалы IX Международного научно-практического форума», Казань, 15–16 апреля 2021 года / Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязова. — Казань: Издательство «Познание», — 2021. — С. 53–57.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

9 ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

Согласно проведенному экспертному опросу в группе **Leanconsult & Management** (<https://t.me/myleanconsult>), можно выделить следующие рекомендации:

1

Для начала попробуйте сформулировать **основные трудности/проблемы**, с которыми сталкивается руководство, а далее проанализируйте, что можно применить из подходов бережливого производства.

2

Можно посмотреть с другой стороны: **с какими трудностями сталкиваются получатели социальных услуг**. Например, порядок получения (документы и сам процесс), доступность информации по различным трекам, возможность комфортного общения, возможность пользоваться сторонними сервисами. И далее применить методологию бережливого производства.

3

В любом случае есть набор типовых процессов. **Нужно изучать каждый процесс с точки зрения наличия в нем потерь (их семь видов, они универсальные)**, научиться их видеть, а затем смотреть, как их устранять и стандартизировать усовершенствованные процессы.

4

Действуйте по логике 5 принципов бережливого производства:

- 1.** Поймите, кто ваш заказчик и какую ценность для него вы создаете
- 2.** Сформируйте карту потока создания потребительской ценности
- 3.** Сделайте поток непрерывным
- 4.** Позвольте заказчику вытягивать ценность из потока
- 5.** Постоянно совершенствуйте поток

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

10

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОТРУДНИЧЕСТВУ С УЧЕНЫМИ/ АВТОРАМИ СТАТЕЙ, ИМЕЮЩИМИ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

- Истомина Любовь Анатольевна, заместитель министра социальных отношений Челябинской области, г. Челябинск istomina.la@yandex.ru
- Валиуллина Лайсан Ахматовна, к. э. н., заместитель директора бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Методический центр развития социального обслуживания» laisan79@mail.ru
- Хадасевич Наиля Ракиповна, к. э. н., доцент, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления и управления персоналом 19982005@mail.ru

11

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

1 КАЧЕСТВО УСЛУГ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ

Основное внимание в бережливом производстве уделяется **постоянному улучшению качества**. В социальной сфере это напрямую влияет на удовлетворенность получателей услуг. **Внедрение бережливых подходов позволяет сократить количество ошибок, улучшить взаимодействие с клиентами и повысить персонализированность обслуживания**. Это важно для создания долгосрочных доверительных отношений с клиентами.

2 СНИЖЕНИЕ ПОТЕРЬ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Одной из основных целей технологии бережливого производства является **устранение потерь и повышение эффективности**. В организациях социального обслуживания часто сталкиваются с потерями времени (например, время ожидания клиентов), неэффективным использованием ресурсов (сотрудников, материальных ресурсов) и избыточными административными процессами. **Внедрение принципов бережливого производства позволяет значительно улучшить все эти аспекты, что важно для повышения скорости предоставления услуг и минимизации ошибок**.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

11

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

3 ОПТИМИЗАЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ

Социальные учреждения часто работают в условиях ограниченных бюджетов, что делает необходимым эффективное использование ресурсов. **Применение бережливого производства помогает рационализировать процессы, снизить излишние затраты и улучшить использование рабочей силы, а также повысить общую результативность работы.** Учитывая дефицит средств, такой подход может значительно повысить операционную эффективность.

4 ГИБКОСТЬ И АДАПТАЦИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ

В социальном обслуживании, как правило, наблюдаются постоянные изменения: изменения в законодательстве, потребностях клиентов, бюджетах и т. д. **Технология бережливого производства, благодаря своей гибкости, позволяет эффективно реагировать на эти изменения и корректировать процессы в ответ на новые требования.** Это становится важным фактором для адаптации и устойчивости социальных организаций в условиях внешней нестабильности.

5 ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

Одним из принципов бережливого производства является вовлеченность всех работников в процессы улучшений. В социальных учреждениях это крайне важно для повышения мотивации сотрудников, их профессионального роста и повышения удовлетворенности от работы. **Применение бережливого производства способствует созданию культуры постоянных улучшений, где сотрудники могут активно участвовать в оптимизации рабочих процессов, предлагать идеи и внедрять изменения.**

6 ЭКОНОМИЯ ВРЕМЕНИ И ПОВЫШЕНИЕ ПРОЗРАЧНОСТИ

Процесс стандартизации и упрощения операций позволяет сэкономить время и улучшить прозрачность в деятельности организации. Это особенно важно в социальных учреждениях, где требования к отчетности и контролю часто бывают высокими. **Применение бережливого производства помогает не только ускорить процессы, но и повысить доверие со стороны клиентов и государственных органов, что важно для устойчивого функционирования социальных служб.**

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Методология бережливого производства в социальной сфере должна рассматриваться не только как набор инструментов для сокращения потерь, но и как **системная концепция создания ценности**. Она позволяет выстроить целостную цепочку – от определения потребностей получателей услуг до устойчивого совершенствования процессов и вовлечения персонала.

Своевременность внедрения бережливых практик обусловлена возрастающими требованиями к качеству и доступности социальных услуг, ограниченностью бюджетных ресурсов и необходимостью адаптации к быстро меняющимся условиям внешней среды. **Применение lean-подходов дает возможность организациям социальной сферы не только повышать эффективность, но и укреплять доверие со стороны граждан и государства.**

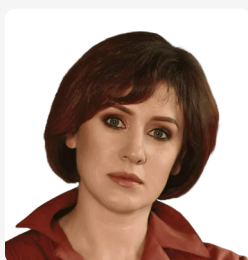
Ценность бережливого производства проявляется в нескольких измерениях:

- **ДЛЯ КЛИЕНТОВ**
Повышение качества и персонализированности услуг, сокращение времени ожидания, упрощение взаимодействия с системой
- **ДЛЯ ПЕРСОНАЛА**
Рост вовлеченности, повышение мотивации и формирование культуры постоянных улучшений
- **ДЛЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**
Обеспечение прозрачности процессов, снижение рисков и формирование устойчивой модели развития

Таким образом, бережливое производство становится стратегическим инструментом, позволяющим перевести социальные учреждения от локальной оптимизации отдельных операций к созданию долговременной ценности в масштабе всей системы. Внедрение и проработка методологии lean сегодня является неотложной задачей, способной обеспечить устойчивость социальной сферы, ее адаптивность и ориентацию на реальные потребности населения.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

АВТОРЫ



МУХА ВИКТОРИЯ НИКОЛАЕВНА

- ✓ К. соц. н., руководитель научно-исследовательской лаборатории



МАЛКИН МАКСИМ АЛЕКСАНДРОВИЧ

- ✓ Заместитель директора ИДПО ДТСЗН



МИЗЮЛЬЧЕНКОВА ЯНА СЕРГЕЕВНА

- ✓ Начальник Отдела по управлению качеством и организационному проектированию

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдулбарова, Д. Основы бережливого производства / Д. Абдулбарова // Вестник МГУП имени Ивана Федорова. – 2013. – № 4. – С. 91–97.
2. Балашова, Е. С., Громова, Е. А. Генезис и систематизация результатов внедрения бережливого производства в различных секторах российской экономики // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. – 2015. – №3 (26). – С. 61–68.
3. Валиуллина Л. А., Беспалова М. Э., Хадасевич Н. Р. Интеграция принципов бережливого производства и системы менеджмента качества в организации труда учреждений социального обслуживания // Лидерство и менеджмент. – 2019. – №2.
4. Валиуллина Л. А., Хадасевич Н.Р. Самооценка процессов организации труда и внедрения технологии «Бережливое производство» в учреждениях социального обслуживания // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – No 7. – С. 2975–2990.
5. Истомина, Л. А., Коляда Н. А. Опыт бережливого управления в Министерстве социальных отношений Челябинской области // Эффективные системы менеджмента: качество и цифровые интеллектуальные системы: материалы IX Международного научно-практического форума, Казань, 15–16 апреля 2021 года / Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязова. – Казань: Издательство «Познание». – 2021. – С. 53–57.
6. Крючкова, А. А. Бережливое производство в социальном обслуживании / А. А. Крючкова // Молодой ученый. – 2023. – № 35(482). – С. 44–47.
7. Лайкер, Д. Дао Toyota. 14 принципов ведущей компании мира / Д. Лайкер. – М. : Альпина Паблишер – 2021. – С. 713 с.: ил.
8. Zu, X., Fredendall, L. D., Douglas, T. J. The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma // Journal of Operations Management – 2008. – Vol. 26, Issue 5. – 630–650.