

УДК 658.518.3

МАЛЫШЕВА К.К., студент гр. СУМ-251 (КузГТУ)
Научный руководитель ГАЛАНИНА Т.В., к. с.-х. н., доцент (КузГТУ)
г. Кемерово

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЗБАССА

Концепция бережливого производства базируется на принципах устранения потерь, непрерывного совершенствования бизнес-процессов и создания устойчивой ценности для потребителей. К числу традиционных и широко применяемых инструментов концепции, доказавших свою эффективность, можно отнести несколько ключевых методов [1, с.123].

Первый из них представляет собой картирование потоков создания ценности. Он позволяет наглядно представить все этапы работы и увидеть, на каких стадиях возникают задержки, лишние согласования или ненужные действия, не добавляющие ценности для клиента.

Следующий инструмент называется системой 5С. Он представляет собой способ организации и рационализации рабочего пространства сотрудников. Основная идея данного метода заключается в соблюдении порядка и чистоты на рабочем месте, грамотной сортировке документации, а также следовании установленным в коллективе правилам и нормам.

Еще одним важным инструментом выступает Total Productive Maintenance (TPM). Данный подход предполагает комплексный уход за оборудованием, который направлен на постоянное поддержание его работоспособного состояния.

Кроме того, в перечень основных инструментов входит канбан. Данная система управления проектами основана на визуализации задач, что позволяет сформировать наглядный и прозрачный рабочий процесс. Благодаря такому подходу руководители и сотрудники могут своевременно определять узкие места и эффективно оптимизировать комплекс мини-задач для достижения общих целей.

Однако внедрение инструментов бережливого производства само по себе не гарантирует результата. Компаниям необходимо определить ключевые показатели эффективности (KPI), которые станут ориентирами в повседневной работе [2, с. 29]. Регулярный анализ фактических данных позволит своевременно выявлять успешные управленческие решения и корректировать те направления, где динамика остается неудовлетворительной.

Реализовать такой подход на практике способны далеко не все предприятия. Для грамотной оценки и постоянного улучшения процессов требуются квалифицированные специалисты и время, которым многие компании не располагают. Восполнить этот дефицит призваны меры государственной поддержки. Они направлены не просто на частичную компенсацию затрат бизнеса, но на формирование целостной инфраструктуры для его развития. Зримым воплощением этой инфраструктуры стали государственные программы, направленные на помощь в процессе внедрения бережливого производства.

Предприятия Кузбасса активно осваивают бережливые технологии в рамках федерального проекта «Производительность труда». Эта инициатива является ключевой частью нового национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика», который пришел на смену предыдущей программе (2019–2024 гг.), масштабируя накопленный опыт. Проект, запущенный по поручению Президента России Владимира Путина, нацелен на устойчивый рост эффективности компаний и формирование современной производственной культуры в стране [3].

В 2025 году к этой работе присоединились еще шесть предприятий Кузбасса. Таким образом, общее количество участников федерального проекта в регионе с 2019 года достигло 91 компании, представляющей несырьевой сектор экономики. Участие в проекте способствует диверсификации экономики региона и созданию конкурентоспособной продукции. Кроме того, рост производительности труда в среднем в полтора раза позволяет частично компенсировать дефицит трудовых ресурсов [4].

В числе новых участников – предприятия разных отраслей. Новокузнецкая компания «ЭкоГрад» при поддержке экспертов Регионального центра компетенций планирует оптимизировать процесс вывоза мусора из пластиковых контейнеров. Агропромышленный холдинг «Родная земля» намерен перестроить рабочие процессы на линии розлива кисломолочной продукции, а машиностроительная компания «ПРОМРАДИАТОР-НК» – усовершенствовать производство алюминиевых радиаторов. Благодаря внедрению инструментов бережливого производства эти предприятия рассчитывают увеличить свою производительность не менее чем на 5%, минимизировать временные и трудовые затраты, высвободить средства для внутренних инвестиций и улучшить технологии [4].

Региональную повестку дополняет конкурс лучших практик применения бережливых технологий, организованный Администрацией Правительства Кузбасса и региональным Министерством экономического развития [5].

План защиты бережливых проектов и предложений по улучшению деятельности на 2026 год [6] – это яркий пример того, как философия бережливого производства, зародившаяся на заводах Toyota, адаптируется и эффективно работает в социальной и административной сферах. Вместо конвейеров здесь документооборот, подготовка занятий и проведение спортивных мероприятий. Цель остается неизменной и заключается в устранении потерь, оптимизации процессов и повышении ценности услуг для людей.

План проектной деятельности включает 37 проектов от различных структурных подразделений, среди которых детские сады, школы, спортивные школы, центры творчества, территориальные управления и комитеты администрации. Для удобства и наглядности все проекты можно классифицировать по трем основным группам: образование, спорт и административное управление. На рисунке 1 представлена структура проектов, запланированных на 2026 год.

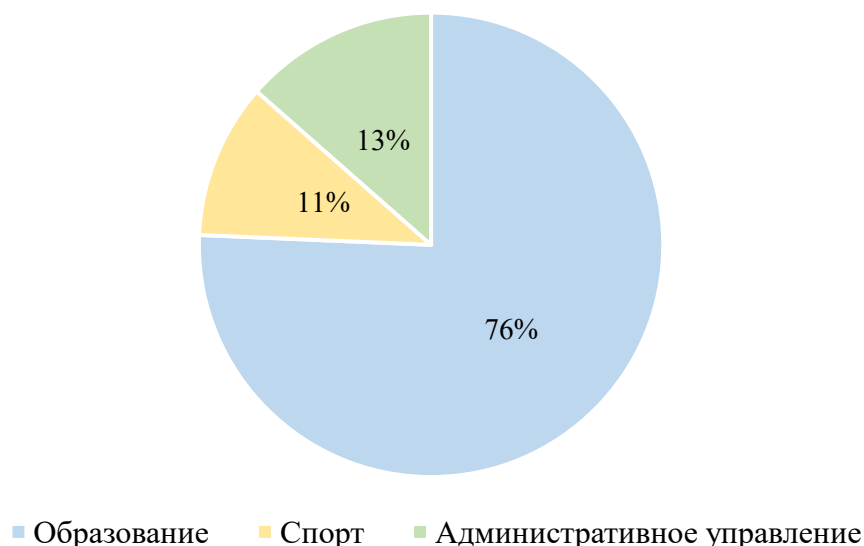


Рисунок 1. Структура проектов, запланированных на 2026 год

Наибольшая доля проектов принадлежит сфере образования, на которую приходится 28 проектов, или почти 76% от общего числа. К этой категории относятся детские сады, школы, лицеи, центры творчества и учреждения дополнительного образования.

Проекты в плане также можно сгруппировать по типам решаемых проблем и используемых Lean-инструментов. В таблице 1 представлено распределение инициатив по четырем основным направлениям оптимизации.

Таблица 1. Распределение проектов по основным направлениям оптимизации

Направление оптимизации	Кол-во проектов, шт.	Примеры проектов	Применяемые Lean-инструменты
Оптимизация документооборота и рутинных процессов	12	Оптимизация документооборота в деятельности педагогических работников ДОУ; Оптимизация процесса формирования пакета документов для аттестации; Оптимизация работы специалиста по персоналу	Картирование потока создания ценности, стандартизация работы
Цифровизация процессов	10	Оптимизация работы специалиста по персоналу на основе внедрения программного комплекса «КадрЫ +»; Оптимизация времени педагогов посредством онлайн-форм; Создание электронного каталога музейной базы данных; Использование онлайн-инструмента для создания и ведения электронных таблиц	Автоматизация, электронный документооборот

Оптимизация специфических отраслевых процессов	10	Оптимизация работы судейского состава при проведении мероприятий; Оптимизация процесса подготовки и сдачи нормативов ГТО в ДОУ; Оптимизация процесса передачи обращений ответственными исполнителями; Оптимизация процесса анализа и прогнозирования энергоресурсов	Анализ процессов, стандартизация
Организация пространства и визуализация	7	Внедрение системы 5С в методическую службу учреждения; Оптимизация учебного пространства школы; Оптимизация процесса навигации внутри здания	Система 5С, визуализация

Представленные в таблице данные позволяют сделать вывод, что наибольшее количество проектов (12) сосредоточено на оптимизации документооборота и рутинных процессов. Это закономерно, поскольку именно бумажная работа и повторяющиеся операции отнимают у сотрудников бюджетной сферы больше всего времени, не добавляя при этом ценности для конечного получателя услуг.

Вторым по популярности направлением является цифровизация. В этой категории зарегистрировано 10 проектов, что отражает общий тренд на перевод услуг и документов в электронный вид.

Третье направление представлено также 10 проектами, которые нацелены на оптимизацию специфических отраслевых процессов. В отличие от универсальных решений по работе с документами или внедрению цифровых инструментов, эти инициативы учитывают особенности конкретных видов деятельности. Например, в спортивных школах оптимизируют работу судейского корпуса, в детских садах ищут способы эффективнее готовить логопедов к занятиям и помогать детям сдавать нормы ГТО, а в одном из учреждений создают электронный каталог музейных фондов. Такой подход говорит о том, что руководители воспринимают бережливые технологии не как готовый шаблон, а как инструмент, который можно и нужно настраивать под реальные потребности своей организации.

Наименьшее количество проектов (7) приходится на организацию пространства и визуализацию, включая внедрение системы 5С. Обычно с этого направления начинается знакомство с бережливыми технологиями.

В документе зафиксированы темы проектов, но не определены целевые ориентиры, KPI, такие как сокращение времени подготовки документов на 30% или уменьшение количества согласований. Отсутствие таких метрик в дальнейшем может затруднить объективную оценку достигнутых результатов.

План проектной деятельности на 2026 год, включающий 37 проектов, демонстрирует серьезный подход Администрации города Кемерово к внедрению

бережливых технологий. Основной упор сделан на устранение потерь в документационных и подготовительных процессах с помощью цифровизации и организации пространства.

Применение инструментов бережливого производства позволяет компаниям выстраивать более рациональную модель использования ресурсов. Сокращение временных и трудовых издержек высвобождает средства, которые можно направить на технологическое обновление и внутренние инвестиции. В результате предприятия не только наращивают производственные мощности, но и повышают свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Кочина, С. К. Особенности интеграции концепции бережливого производства и цифровизации / С. К. Кочина, С. Ю. Волобоева // Университетская наука. – 2025. – № 2(20). – С. 122-124.
2. Борнякова, Е. В. Бережливое производство: инновационные подходы к снижению потерь и повышению эффективности производства / Е. В. Борнякова // Актуальные вопросы экономики и управления : Сборник трудов IV международной научно-практической конференции, Ижевск, 15 мая 2025 года. – Ижевск: Издательский дом «Удмуртский университет», 2025. – С. 24-30.
3. ИТ-платформа Производительность.рф : сайт. – URL: <https://производительность.рф> (дата обращения: 10.03.2026).
4. Шесть компаний Кузбасса начали осваивать бережливые технологии с начала года. – 22.04.2025. – Текст: электронный // Администрация Правительства Кузбасса : [сайт]. – URL: <https://ako.ru/news/detail/shest-kompaniy-kuzbassa-nachali-osvaivat-berezhlivye-tekhnologii-s-nachala-goda> (дата обращения: 10.03.2026).
5. Извещение. – Текст: электронный // Администрация Правительства Кузбасса : [сайт]. – URL: <https://ako.ru/other/berezhlivyy-region/novosti/regionalnyy-konkurs-luchshikh-praktik-primeneniya-berezhlivogo-proizvodstva-2025-goda.php> (дата обращения: 10.03.2026).
6. Бережливый Кемерово. – Текст: электронный // Администрация Правительства Кузбасса : [сайт]. – URL: <https://kemerovo.ru/sfery-deyatelnosti/ekonomika/berezhlivyy-kemerovo/> (дата обращения: 10.03.2026).