

ПРОТОКОЛ

23 октября 2025 г.

№ 1

г. Кропоткин

установочного совещания в рамках
исследовательского этапа диагностики
корпоративной культуры в отделе
экономического развития администрации
муниципального образования Кавказский
район

Куратор: Синегубова Анастасия Геннадьевна - заместитель главы муниципального образования Кавказский район.

Лидер: Чернобаева Ирина Ивановна - начальник отдела экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район.

Присутствовали:

Арутюнян Геворг Меликович - ведущий специалист отдела экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район;

Зобнин Александр Владимирович - главный специалист отдела экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район;

Тихонова Татьяна Николаевна - главный специалист отдела экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район;

Шокорева Татьяна Викторовна - ведущий специалист отдела экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район.

Повестка дня:

1. О концепции бережливого управления;
2. О планах по изменениям;
3. О формировании портфеля проектов "Бережливый муниципалитет".

Слушали:

А.Г. Синегубову.

Вступительное слово.

Коллеги, добрый день!

Я рада приветствовать вас на установочном совещании, которое посвящено одному из ключевых и стратегически важных для нас проектов - старту внедрения принципов и инструментов бережливого управления в нашей рабо-

те.

Прежде всего, хочу подчеркнуть масштаб инициативы. Бережливое управление будет поэтапно внедряться в деятельность всей администрации муниципального образования Кавказский район. Это решение руководства, направленное на кардинальное повышение эффективности, скорости и качества предоставления услуг нашим гражданам и бизнесу.

И сегодня мы начинаем этот путь. Пилотной площадкой, флагманом этого масштабного преобразования, станет отдел экономического развития. Почему именно так?

Во-первых, процессы отдела экономического развития напрямую влияют на деловой климат и инвестиционную привлекательность района. Любая оптимизация в отделе экономического развития даст быстрый и ощутимый экономический эффект.

Во-вторых, этот отдел - своего рода "нервный узел" администрации, проекты и процедуры отдела экономического развития тесно связаны с другими подразделениями. Успешный опыт, который получит этот отдел, станет готовой, апробированной моделью для всех остальных структурных подразделений администрации.

Что это значит на практике? Предстоит:

Взглянуть на все процессы отдела - от подготовки документов до взаимодействия - глазами наших "клиентов": предпринимателей, жителей, коллег.

Найти и устранить потери: бессмысленные ожидания, лишние движения, многократные согласования, переделки - всё то, что отнимает время и не создает ценности.

Стать быстрее, прозрачнее и удобнее. Цель - чтобы каждый обратившийся в отдел экономического развития получал нужный результат максимально быстро и просто.

Это не кампанейщина и не "галочка". Это системная работа, которая требует от каждого вовлеченности, готовности меняться и предлагать идеи. Сотрудникам отдела экономического развития предстоит учиться новым инструментам, анализировать свои рабочие места и вносить конкретные улучшения.

Предстоит стать живым, работающим примером для всей администрации. Уверена, что наш коллектив обладает необходимым потенциалом, чтобы не только успешно справиться с этой задачей, но и задать высокую планку для всего муниципалитета.

Давайте вместе построим администрацию, которая работает как часы - четко, слаженно и результативно.

На этом совещании мы определим первые шаги, зоны ответственности и сроки. Готовы выслушать ваши вопросы и предложения.

Предоставляю слово лидеру - начальнику отдела экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район Чернобаевой Ирине Ивановне.

И.И. Чернобаеву.

1. О концепции бережливого управления.

Бережливое производство - концепция, в основу которой положен опыт японской системы управления и организации производственных процессов, который был переработан и адаптирован американскими специалистами. Позднее появилось и понятие "бережливый офис". Главенствующими принципами при "бережливом" подходе являются тщательный анализ целесообразности выполняемых операций, рационализация на каждой стадии производственного процесса, постоянное совершенствование, стремление устранить потери. Потери - это любое действие на всех уровнях организации, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности.

В России в последние годы концепция бережливого производства получает всё большее распространение. С 2018 по 2024 годы в России Министерством экономического развития РФ реализовался национальный проект "Производительность труда". С 2025 года преобразован в Федеральный проект "Производительность труда", который предлагает предприятиям пройти производственный консалтинг для повышения эффективности бизнеса. Эксперты помогают перестроить внутрипроизводственную логистику, загрузить оборудование, сократить простои на предприятиях. В среднем реализация проекта позволяет на треть уменьшить время протекания процессов и увеличить выработку на 45%.

Известно, что концепция бережливого производства формировалась с использованием достижений советских учёных, в частности одного из ведущих теоретиков научной организации труда А.К. Гастева. В нашей стране ежегодно проводится конкурс лидеров производительности на Кубок им. А.К. Гастева, который является значимым событием для бизнес-среды, органов власти и профессионалов в области развития производственных систем. Научная организация труда и научная организация управленческого труда в 1920-е годы имели характер массового движения, а также были связаны с деятельностью по повышению эффективности системы делопроизводства в советских организациях.

На региональном уровне заметные успехи наблюдаются в ряде регионов России, в том числе в Республике Татарстан, где Постановлением Кабинета министров Республики Татарстан от 6 февраля 2012 г. № 85 была утверждена долгосрочная целевая программа "Реализация методики "Бережливое производство" в Республике Татарстан на 2012-2013 годы". В развитие проекта внедрения лин-технологий тогда включилось более 160 предприятий и организаций различных отраслей экономики республики: машиностроения, лёгкой промышленности, нефтехимии, энергетики, сельского хозяйства, транспорта и связи, ЖКХ, здравоохранения. В ноябре 2025 года в Москве проводится VII Федеральный форум "Производительность 360" - главная в России площадка для обмена опытом в сфере бережливого производства и тиражирования лучших практик повышения производительности труда. В этом году центральной темой пленарного заседания форума стали:

адаптация экономики через рост эффективности;

социальная сфера как новое направление федерального проекта "Производительность труда";

универсальные инструменты повышения эффективности и лучшие практики.

В Белгородской области деятельность по внедрению методов и принципов бережливого производства поставлена на законодательную основу (Закон Белгородской области от 5 марта 2021 года № 50 "О проектном и бережливом управлении на территории Белгородской области").

На основе накопленного организациями Российской Федерации опыта повышения эффективности деятельности с учётом лучшей мировой практики применения концепции бережливого производства были разработаны и утверждены стандарты: ГОСТ Р 56020-2020 "Бережливое производство. Основные положения и словарь"; ГОСТ Р 56407-2015 "Бережливое производство. Основные методы и инструменты"; ГОСТ Р 56404-2015 "Бережливое производство. Требования к системам менеджмента"; ГОСТ Р 56406-2021 "Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента"; ГОСТ Р 56405-2015 "Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки"; ГОСТ Р 56907-2016 "Бережливое производство. Визуализация"; ГОСТ Р 56907-2016 "Бережливое производство. Стандартизация работы"; ГОСТ Р 57522-2017 "Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства"; ГОСТ Р 57523-2017 "Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала"; ГОСТ Р 57524-2017 "Бережливое производство. Поток создания ценности" и др.

В условиях глобализации и постоянного роста требований и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон организации вынуждены постоянно адаптировать и улучшать свою организацию бизнеса.

Считается, что концепция бережливого производства позволяет не только производить продукцию и оказывать услуги в минимальные сроки с минимальными затратами с требуемым потребителем качеством, при этом постоянно повышая удовлетворённость потребителей, акционеров и других заинтересованных сторон, но и постоянно повышать результативность и эффективность бизнес-процессов; упростить организационную структуру, улучшить процессы менеджмента; быстро и гибко реагировать на изменение внешней среды (ГОСТ Р 56020-2020 "Бережливое производство. Основные положения и словарь").

Концепция бережливого производства базируется на соответствующей философии, ценностях, принципах, методах и инструментах. Её применение предполагает определённый способ мышления, рассмотрение любой деятельности с точки зрения ценности для потребителя и сокращения всех видов потерь.

Система менеджмента бережливого производства предполагает документационное сопровождение соответствующих процессов. Рассмотрение стандартов с точки зрения отражения в них аспектов, связанных с документированием процессов, сопровождающих применение положений концепции бережливого производства, организацией работы с документами и управлением

документами показало следующее.

В данных стандартах используется понятие "документированная информация", а также "записи", "документ", "документация", "управление документированной информацией". Определений этих понятий рассматриваемые ГОСТы не содержат. Несмотря на то, что документирование всех процессов, сопровождающих внедрение и применение принципов бережливого производства, согласно этим ГОСТам является обязательным, в целом этот аспект в стандартах бережливого производства подробно не освещён.

В анализируемых ГОСТах прослеживается связь со стандартами системы менеджмента качества и не учтены стандарты, относящиеся к сфере управления документами, такие как ГОСТ Р ИСО 15489-1-2019 "Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Информация и документация. Управление документами. Часть 1. Понятия и принципы"; ГОСТ Р ИСО 30300-2015 "Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Информация и документация. Системы управления документами. Основные положения и словарь"; ГОСТ Р 7.0.101-2018/ИСО 30301:2011 "Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Информация и документация. Системы управления документами. Требования"; ГОСТ Р ИСО 30302-2022 "Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Системы управления документами. Руководство по внедрению".

Соответственно, не учтён и понятийный аппарат, и принципы управления документами в организации. Представляется целесообразным в стандартах бережливого производства использовать термины "документ" и "управление документами", а также другие термины из указанных стандартов ГОСТ Р ИСО 30300-2015: документ(-ы) (record(s)) - это документированная информация, созданная, полученная и сохраняемая организацией или частным лицом в качестве доказательства и актива организации или частного лица для подтверждения правовых обязательств или определённой деятельности.

Управление документами - это область менеджмента, обеспечивающая эффективное и систематическое создание, получение, сохранение, использование, передачу на архивное хранение или уничтожение документов, в том числе включение документов в систему и сохранение информации о деятельности и операциях.

Все организации управляют документами, образующимися в процессе их деятельности по достижению поставленных целей. Реализация концепции бережливого производства в полной мере невозможна без эффективной системы управления документами в организации. Система управления "документированной информацией", сопровождающей процессы менеджмента бережливого производства, является составной частью системы управления документами.

При организации системы управления документами на предприятиях и в организациях необходимо использовать и другие стандарты. Эти стандарты подробно охарактеризованы в работах Л.Н. Варламовой.

Цель внедрения системы управления документами, согласно ГОСТ Р ИСО 30300-2015, заключается в создании документов и управлении ими сис-

тематическим и контролируемым образом для того, чтобы: эффективно осуществлять деловую деятельность и предоставлять услуги; соответствовать законодательным и иным нормативным актам, а также требованиям подотчётности; оптимизировать принятие решений, обеспечить согласованность и непрерывность деятельности организации; способствовать результативной деятельности организации в случае чрезвычайных ситуаций; обеспечивать защиту и поддержку при проведении судебных процессов, включая управление рисками, связанными с наличием или недостатком доказательств осуществления деятельности организации; защищать интересы организации и права сотрудников, клиентов, а также имеющихся и возможных заинтересованных сторон; поддерживать научно-исследовательскую деятельность и мероприятия по развитию; способствовать деятельности организации в сфере продвижения товаров и услуг; сохранять корпоративную и коллективную память и обеспечивать социальную ответственность.

В ГОСТе Р ИСО 30300-2015 отражены следующие принципы применения системы управления документами:

Ориентация на потребителя и иные заинтересованные стороны. В рамках системы управления документами устанавливаются требования к документным системам, позволяющие удовлетворять текущие и будущие потребности организации и иных заинтересованных сторон.

Руководство и подотчётность. Руководители организации устанавливают цель, направление и действующие нормы корпоративной культуры, создают условия, в которых сотрудники стремятся к применению лучших практик управления документами для достижения организацией своих целей и требований подотчётности.

Принятие решений на основе достоверной информации. Применение системы управления документами позволяет создавать, вводить в систему и управлять информационными активами организации в форме достоверных и аутентичных документов для обеспечения процесса принятия в организации решений, основанных на достоверной информации.

Вовлечение сотрудников. В сфере управления документами должна быть чётко распределена ответственность, а также обеспечено обучение всех сотрудников организации, которые создают документы, управляют ими или используют их. Это относится к контрагентам, иным заинтересованным сторонам, а также сотрудникам сторонних организаций, с которыми у организации имеются совместные деловые процессы и создаются документы. Понимание процессов работы с документами в рамках всей организации улучшает её информационную базу и результативность принятия решений.

Процессный подход. Эффективность деятельности организации и управления документами обеспечивается процессным подходом к управлению деятельностью организации, который связывает создание документов с деятельностью.

Системный подход к управлению. Интеграция управления документами в управление деятельностью организации в широком контексте системы управления включает анализ требований и планов, а также внедрение, пересмотр и улучшение политики и процедур в рамках всей организации на посто-

янной основе.

Постоянное улучшение. В результате постоянного мониторинга, анализа и непрерывного улучшения всей деятельности система управления документами совершенствуется и улучшается общая система управления организацией.

Эти принципы вполне отвечают положениям концепции бережливого производства.

Итак, при создании и оптимизации систем управления, в том числе систем менеджмента бережливого производства, необходимо учитывать современные стандарты, разработанные специалистами в области управления документами. Стандарты управления документами нацелены на совершенствование управления организацией в целом (документ - это инструмент управления). Игнорирование стандартов, особенно международных, разработанных для сферы управления документами, можно отнести к потерям, так как не используется, по сути, мировой опыт управления документами.

2. О планах по изменениям.

Планируется внедрение системы "5S" с целью повышения эффективности деятельности работников, создания благоприятных условий работы, совершенствования качества исполнительской дисциплины в коллективе.

Система "5S" состоит из следующих принципов:

- 1) Сортировка (удаление ненужного).
- 2) Создание порядка (рациональное расположение предметов).
- 3) Содержание в чистоте (систематическая уборка рабочего места).
- 4) Стандартизация процесса (регулярное выполнение первых 3 принципов).
- 5) Совершенствование порядка и дисциплины.

Выгоды от внедрения бережливого управления для сотрудников отдела экономического развития:

- снижение количества авралов и работ по "тушению пожаров", снижение стрессовых ситуаций;
- выравнивание нагрузки;
- расширение возможностей для развития новых навыков и компетенций;
- создание атмосферы доверия и уважения в коллективе;
- вовлечение в процессы улучшений и материальные стимулы за внедренные предложения.

Цель: работать не быстрее, а легче и продуктивнее!

Для этого нужно искать потери в своих процессах! Потери - это действия, которые нерационально потребляют ваши ресурсы.

Для того, чтоб устранять потери, нужно:

- уметь определять их;
- отличать друг от друга;
- понимать их негативное воздействие на вышнюю работу.

Для поиска корневых причин появления проблем необходимо использовать следующие методы:

- диаграмма Исикава (графическая диаграмма причинно-следственных связей);

- картирование процессов (инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до заказчика);

карта потока создания ценности (для понимания взаимосвязей в процессе, определения узких мест, выявления проблем и потерь).

3. О формировании портфеля проектов "Бережливый муниципалитет".

Целевые ориентиры портфеля проектов:

- 1) Формирование культуры бережливого управления;
- 2) Централизация обеспечивающих структур;
- 3) Повышение результативности управленческих процессов;
- 4) Вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника;
- 5) Повышение качества оказания муниципальных услуг;
- 6) Повышение качества жизни населения.

Стратегическая цель портфеля проектов: повышение эффективности работы отдела экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район посредством снижения потерь.

Цель портфеля: сформировать культуру бережливого управления в отделе экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район в соответствии с уровнем С модели развития применения бережливых технологий

Способ достижения: внедрение бережливых технологий в работу отдела экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район.

Результат портфеля: зрелость системы бережливого управления в органах власти области соответствует уровню С соответствующей модели.

Базовые требования к результату: сформирована единая структура управления реализацией принципов бережливого управления: проведено картирование не менее 1 процесса; основам бережливого управления обучено не менее 50% сотрудников отдела экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район.

Пользователи результата: сотрудники администрации муниципального образования Кавказский район.

РЕШИЛИ:

Чернобаевой И.И.: провести анкетирование сотрудников отдела экономического развития, подготовить итоговый отчет о результатах исследовательского этапа диагностики корпоративной культуры.

Срок: кратчайший исходя из поставленных целей и задач.

Куратор:

А.Г. Синегубова

Лидер:

И.И. Чернобаева