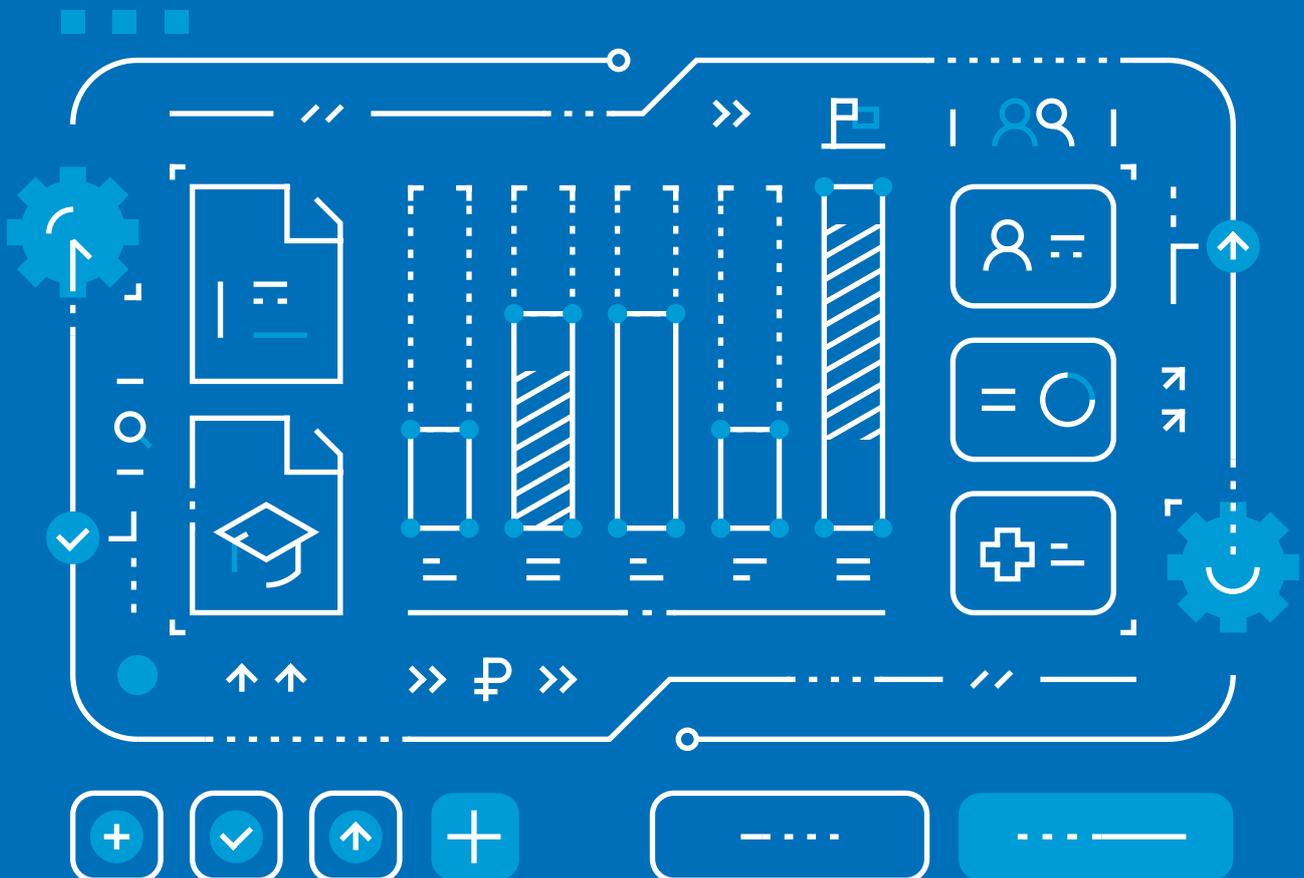




АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# Бережливое управление





# Оглавление

- 4** Как реализовать 30 микропроектов, запустить уникальный МФЦ и сэкономить 1056 часов?
- 9** Бережливый колледж – путь к решению проблем с трудоустройством выпускников
- 15** Удачный старт и хорошие перспективы на будущее
- 22** Бережливые технологии в здравоохранении Удмуртии. Экскурс в историю и наши достижения
- 36** Гибкое управление в негибкой организации
- 46** Внедрение бережливого управления в Белгородской области
- 52** Бережливая личность: от идеи до воплощения
- 62** Об авторах

# Как реализовать 30 микропроектов, запустить уникальный МФЦ и сэкономить 1056 часов?

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» является одним из первых высших учебных заведений в России, развивающих принципы проектного менеджмента и бережливого производства в бизнес-сообществе и органах власти на системной основе. Участвуя в ежегодном конкурсе профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп», университет занял 1-е место в номинации «Проекты в области бережливого управления».

Как университет смог успешно реализовать 30 микропроектов, сэкономив при этом 1056 часов рабочего времени, и запустить МФЦ в структуре вуза, аналогов которого нет в Российской Федерации? Давайте разберемся.

## Зачем нам нужен МФЦ?

В НИУ БелГУ учатся 23,5 тыс. студентов. Каждый из них знает, как сложно порой бывает получить простую справку с места учёбы или взять экзаменационный лист. Обычно этот процесс проходит бессистемно и изрядно затягивается: в выдаче документов участвуют несколько структурных подразделений, в каждом деканате за бумажки отвечают разные сотрудники, и в итоге с момента запроса документа до момента его получения может пройти до 3–4 дней. Так простое с виду дело оборачивается головной болью и для студентов, и для сотрудников вуза.

### ЧТО ТАКОЕ МФЦ?

МФЦ – многофункциональный центр – категория бюджетных учреждений в России, предоставляющих государственные и муниципальные услуги по принципу «одного окна» после однократного обращения заявителя с соответствующим запросом.



При получении справок студенты сталкивались с рядом проблем, например:

- Длительное ожидание документов
- Лишние перемещения из кабинета в кабинет
- Большое число «касаний» документов
- Ошибки, ведущие к переделкам
- Отсутствие четкого понимания, кто за что отвечает

## ЦИТАТА



### Александр Маматов

Проректор по образовательной деятельности куратор проекта:

«Мы решили сделать для студентов офис по модели МФЦ. Пошли по двум путям: во-первых, создали электронный МФЦ на сайте университета, и второе – более сложное и кропотливое направление – реорганизовали деканаты и создали одно подразделение, которое работает на выдачу всех документов по принципу одного окна. Были сомнения, не открыть ли нам МФЦ и в других корпусах, потому что некоторые студенты нас об этом просили. Мы пообщались и поняли, что они были просто не до конца осведомлены о том, что большинство услуг можно получить в электронном виде, а в сам офис им нужно ходить крайне редко. В итоге для передачи готовых документов мы организовали работу курьера, который доставляет все готовые документы в каждый институт».

## Что сделали?

- Открыли студенческий МФЦ, работающий по принципу «одного окна»
- перевели заказ документов в электронный вид

Теперь студенты оставляют заявку на получение нужного документа в личном кабинете на сайте МФЦ и большинство услуг могут получить в электронном виде, а если документ нужен в бумажном виде, приходят в офис. Его открыли после ремонта одного из помещений в главном корпусе БелГУ. Полноценно работать он начал с 1 сентября 2019 г. Все устроено, как и в обычном МФЦ: посетители берут талончик и проходят к нужному окну. Процесс стал удобным и приятным.



## ЦИТАТА

### Саджид Кадири

Студент института инженерных и цифровых технологий

«До МФЦ было не очень удобно: вначале нужно было найти деканат, а после приходилось ждать справку или документ 3–4 дня. Теперь все можно заказать в электронном виде в личном кабинете, и уже через 10–20 минут все будет готово. Сегодня я из дома заказал справку об обучении, а пока дошел до МФЦ, она уже была готова».

Перед университетом стояла задача проанализировать 30 процессов по предоставлению услуг. Основная цель заключалась в том, чтобы понять, где можно оптимизировать процесс. Следуя принципам бережливого процесса, университет провел масштабную работу:

- Составил хронометраж процессов
- Выявил и зафиксировал проблемы/потери и первопричины
- Разработал план мероприятий по их устранению

Чтобы справиться с этими задачами, был применен довольно полезный инструмент бережливого производства—это карта бизнес-процесса.

## ЧТО ТАКОЕ КАРТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА?



Карта бизнес процесса—это схема (алгоритм), изображающая каждый этап движения материальных и информационных потоков с целью выявления возможностей совершенствования текущего процесса и его приближения к идеальному состоянию.

Благодаря «Карте бизнес-процессов» теперь наглядно и понятно, как именно происходит работа и сколько на нее уходит времени. Полученные знания в ходе анализа процессов позволили университету лучше организовать дальнейшую работу.

## Что получилось?

Сотрудники МФЦ используют инструменты бережливого производства. Один из них – система организации рабочего пространства по принципу 5С. Рабочее место каждого сотрудника имеет стандарт, вся система хранения документов маркирована. Директор центра и руководители отделов используют стенды оперативного управления SQDSM и доски задач. В структуру МФЦ входит четыре отдела: документационного сопровождения учебной работы, расписания и управления аудиторным фондом, социальной работы и студенческий «отдел кадров». В центре трудятся всего 52 человека, причем большинство из них – сотрудники вуза. Таким образом, проект позволил более грамотно использовать и человеческий ресурс: теперь каждый сфокусирован исключительно на тех задачах, в которых и был наиболее квалифицирован.

### ЦИТАТА



## Светлана Гайворонская

Руководитель проектного офиса аппарата ректора

«Реализация этого системного проекта позволила значительно упростить более 30 процессов. Студенту больше не требуется самостоятельно искать информацию, бланки и порядки подачи различных заявлений, собирать справки и выписки по различным кабинетам. Деятельность МФЦ обеспечивает межведомственный документооборот в университете, повышая удобство студента и сокращая срок выдачи готовых документов».

## Результаты

- Срок получения услуг сократился до 10 минут
- Все документы можно получить в одном месте
- Студентам других корпусов документы привозит курьер

Для удобства в коридорах вуза создали удобную систему навигации в виде указателей на русском и английском языках. В самом офисе обеспечили безбарьерную среду для студентов с ограниченными возможностями. Одно из окон работает специально для них. Офис оборудовали тремя инфоматами. Внедрены основные инструменты бережливого производства (маркировка, ячеечное хранение, визуализация, стандартизация, рока-уоке).



## ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА РОКА-УОКЕ?

Рока-уоке (звучит как пока ёкэ) — один из инструментов бережливого производства. На русском языке его называют «принцип нулевой ошибки», или «защита от дурака». Рока-уоке — это методы и приспособления, которые помогают избежать ошибок или вовремя выявить их в процессе производства при управлении проектом.

За один день в МФЦ обрабатывается порядка 350–400 обращений, в месяц — около 8 тысяч.



## ЦИТАТА

### Наталья Тюрина

Директор МФЦ

«Мы расширяем перечень оказываемых услуг и продолжаем совершенствовать процесс работы. Благодаря обратной связи от студентов уже сейчас мы выявили для себя несколько новых направлений, над которыми нужно работать. К примеру, продублировать сайт МФЦ на английском языке, чтобы пользоваться им было удобно иностранным студентам. То есть наш бережливый проект не просто не завершен, а постоянно находится в процессе совершенствования».

# Бережливый колледж – путь к решению проблем с трудоустройством выпускников

Современные условия необходимости инновационного развития экономической системы России предполагают развитие системы бережливого производства (lean production). Белгородская область одной из первых в России взяла курс на совершенствование системы управления с использованием бережливых технологий, а также внедрение инновационных методов проектного менеджмента. Разработка и реализация проекта «Бережливый регион» обусловлена, прежде всего, необходимостью создания системы нового мышления сотрудников, причем она обязательно должна непрерывно совершенствоваться. В регионе уже сформирована организационная инфраструктура системы управления – координация мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления возложена на Департамент внутренней и кадровой политики области. Система бережливого управления активнее используется в органах управления различных уровней, образовательных учреждениях, учреждениях культуры, промышленных предприятиях. Учитывая опыт передовых стран (например, Японии), можно отметить, что применение концепции бережливого производства необходимо применять в совокупности с элементами управления качеством и проектами. Бережливое производство должно распространяться как на все отрасли и сектора экономики, так и в сфере управления и менеджмента, то есть необходим четкий системный подход. В настоящее время особое внимание со стороны органов власти уделяется модернизации сферы образования. В период экономического кризиса наиболее остро обозначается основная проблема в ее развитии – недостаток финансирования. Как правило, отсутствие или нехватка финансовых ресурсов является главной причиной дефицита квалифицированных кадров, новых образовательных технологий, современного оснащения образовательных учреждений. Поэтому считается целесообразным внедрение бережливых технологий в образовательный процесс высших учебных учреждений, что позволит выявить и развить способность данных структур саморазвиваться не столько за счет притока информации и внешних финансов, сколько за счет использования своих внутренних возможностей.

ОГАПОУ «Белгородский механико-технологический колледж» одним из первых начал работу по применению бережливых технологий в образовательной организации. Участвуя в ежегодном конкурсе профессионального управления проектной деятельностью «Проектный олимп», колледж занял 2-е место в номинации «Проекты в области бережливого управления».



## ЦИТАТА

### Ирина Кобзева

Преподаватель ОГАПОУ «Белгородский механико-технологический колледж»

«Почему так сложно с самого начала внедрять бережливые технологии в колледже? Отчасти потому, что большинство сотрудников привыкли делать то, что делали всегда».

Проблема трудоустройства выпускников учреждений среднего профессионального образования достаточно остро стоит в условиях современных тенденций развития рыночной экономики. Каждый выпускник рассчитывает найти работу по профилю полученной специальности, получать достойную заработную плату и видеть перспективу карьерного роста. Белгородскому механико-технологическому колледжу удалось решить эту проблему и разработать проект, который поможет с будущим трудоустройством выпускников колледжа. Давайте более подробно разберемся, как удалось это сделать?

В своей практике Белгородский механико-технологический колледж активно использует концепцию такой системы бережливого производства, как SQDCM. Что это такое, и почему она так важна?

## ЧТО ТАКОЕ SQDCM?



SQDCM — это инструмент визуального управления, который позволяет быстро оценить ключевые показатели эффективности рабочего процесса/подразделения/организации в целом по следующим направлениям:

- Safety — безопасность
- Quality — качество
- Delivery — поставка, исполнение заказа
- Cost (реже Customer) — затраты, финансовый результат
- Morale — мораль, корпоративная культура

Цель SQDCM можно сформулировать как постоянное обеспечение эффективности процессов за счет выявления и устранения потерь, поддержания структуры ответственности, контроля выполнения задач, улучшения процессов в образовательной организации по стандартизованным показателям.

## ЦИТАТА



### Сергей Зарубин

Директор ОГАПОУ «Белгородский механико-технологический колледж»

«Система SQDCM помогает формировать и сохранять ценности нашего колледжа, которые включают в себя постоянное развитие, работу в единой команде, ответственность за результат, безопасную образовательную среду, качественное образование, подготовку высококвалифицированных специалистов, сотрудничество с предприятиями-партнерами и успешное трудоустройство выпускников».

Благодаря концепции SQDCM были выявлены проблемы с трудоустройством выпускников и разработан проект **«Дуальное обучение как условие будущего трудоустройства выпускников по специальности»** (на примере специальности **15.02.12 «Монтаж и техническая эксплуатация промышленного оборудования (по отраслям)»**).

Проблема трудоустройства выпускников профессиональных образовательных организаций является актуальной и требует постоянного совершенствования. Карьера выпускников – это составляющая репутации любой образовательной организации.

Проанализировав ситуацию трудоустройства выпускников, было выявлено, что процент заинтересованности выпускников в трудоустройстве по специальности составляет 53%, что не соответствует цели образовательного учреждения.

Обращаясь к мнению работодателей на предмет того, какими они хотят видеть студентов при приеме на работу, можно услышать, что из профессиональных качеств выпускников они ценят прежде всего качество полученного ими образования (фундаментальность образования, уровень профессиональных знаний, умений и навыков), наличие опыта практической работы, повышающего уровень их профессиональных знаний, умений и навыков, способность к восполнению и применению своих знаний, в том числе в смежных и других областях, что выражается в способности к самообразованию, в общей эрудиции, в разносторонности и широте знаний, в наличии дополнительной профессиональной подготовки.

Инициатором проекта для решения данных проблем стал руководитель производственной и производственной (преддипломной) практики, преподаватель спец. дисциплин по специальности 15.02.12 «Монтаж и техническая эксплуатация промышленного оборудования (по отраслям)» ОГАПОУ „БМТК“» Бирюков С.С.

Работа в проекте по улучшению операционного процесса включает в себя:

- увеличение количества выпускников, трудоустроенных якорным работодателем на АО «Завод ЖБК-1», с 15% до 50%
- увеличение количества выпускников, трудоустроенных по специальности, с 62% до 100%
- повышение интереса к выбранной специальности с 78% до 100%
- увеличение удовлетворенности работодателя качеством подготовки выпускников с 64% до 100%
- увеличение удовлетворенности студентами качеством организации и проведения практики с 74% до 100%

Контроль исполнения проекта осуществляет заказчик – Зарубин С.С., директор ОГАПОУ «БМТК».

В процессе работы над проектом подготовлен план мероприятий, направленных на решение поставленных задач. План согласовывается с якорным работодателем АО «Завод ЖБК-1».

Так как проект находится в стадии реализации, анализ работы и архивация результатов будут произведены после завершения основных этапов работы.

Для более четкой и слаженной работы над проектом в комнате обея были размещены карты текущего, целевого и идеального состояния процесса.

Карта текущего состояния процесса позволила выявить следующие проблемы:

- потерю интереса к выбранной специальности
- недостаточный уровень профессиональной подготовки выпускников
- низкий процент трудоустройства выпускников по специальности
- недостаточное количество выпускников, трудоустроенных на АО «Завод ЖБК-1»
- низкую мотивацию наставников в ориентации выпускников для дальнейшей работы на АО «Завод ЖБК-1»
- недостаточные умения и навыки у наставников передачи профессионального опыта выпускникам
- отсутствие у выпускников информации о перспективах работы по специальности

- низкое ориентирование выпускников при возможности выбора получения дополнительной рабочей профессии
- отсутствие активного участия родителей в поддержании интереса к выбранной профессии

Выявленные проблемы визуализируются в «пирамиде проблем» и решаются на уровне образовательной организации.

Для выявления коренных причин используются следующие инструменты: пять «почему», диаграмма Исикавы, график связей.

Диаграмма Исикавы – один из основных инструментов измерения, оценивания, контроля и улучшения качества производственных процессов. Входит в «семь инструментов контроля качества».

Проект направлен на повышение качества основного образовательного процесса.

План мероприятий по реализации проекта:

- проведение расширенной экскурсии на АО «Завод ЖБК-1»
- проведение мастер-классов с участием наставников предприятия
- увеличение числа преподавателей-совместителей из числа работников якорного работодателя
- проведение бесед представителями якорного работодателя со студентами с приглашением родителей
- проведение встреч с успешными представителями специальности
- проведение беседы о возможности получения смежных рабочих профессий на АО «Завод ЖБК-1»
- разработка заданий практики наставниками совместно с преподавателями колледжа
- информирование выпускников колледжа о вакантных местах на предприятиях Белгородской области
- проведение беседы представителями якорного работодателя со студентами колледжа о возможностях карьерного роста и самореализации на предприятиях по специальности

В результате реализации проекта планируется увеличить количество выпускников, трудоустроенных якорным работодателем ОА «Завод ЖБК-1», до 50%, рост заинтересованных выпускников в трудоустройстве по специальности до 100%, повышение удовлетворенности работодателя качеством подготовки выпускников до 100%.



## ЦИТАТА

### Сергей Бирюков

Заместитель директора ОГАПОУ «Белгородский механико-технологический колледж»

«...бережливые технологии помогают создать работу своей мечты...».

## Вывод

Стремление осваивать различные новшества, расти и меняться, стремиться к усовершенствованию образовательной деятельности, повышать уровень удовлетворенности процессом всех участников образовательных отношений позволяет Белгородскому механико-технологическому колледжу добиваться высоких результатов.

# Удачный старт и хорошие перспективы на будущее

## Немного о нашей компании

АО «Липецкая городская энергетическая компания» (ЛГЭК) осуществляет свою деятельность на территории города Липецк с 2004 года. Наделено статусом гарантирующей организации, осуществляющей холодное водоснабжение питьевой водой и водоотведение на территории города Липецка. ЛГЭК – единственная организация, которая снабжает липчан питьевой водой на территории города. Также в отдельных районах города она осуществляет поставку тепловой энергии и горячей воды.

На расчетах с компанией за поставляемые энергоресурсы и услуги находится 243 398 физических лиц и 4998 организаций и индивидуальных предпринимателей.

Специалисты АО «ЛГЭК» ежедневно контролируют качество поставляемой воды в подземных источниках, скважинах водозаборов, проверяют сточные воды промышленных предприятий, очистных сооружений, поддерживают в надлежащем состоянии водопроводные и канализационные сети.

Лицом компании является центр обслуживания потребителей услуг. Непрерывное улучшение процесса обслуживания является одной из приоритетных задач компании и именно поэтому внедрение бережливых технологий было принято решение начать в данном направлении.

## Проект

**«Очное обслуживание населения по вопросу допуска в эксплуатацию ИПУ ХВС и процесса обработки АО „ЛГЭК“ принятых заявлений»**

Проект представляет собой комплексное решение по сокращению времени обслуживания населения и обработки поступающей документации по вопросам допуска в эксплуатацию индивидуальных приборов учета.

Количество очных обращений по вопросам допуска в эксплуатацию ИПУ (индивидуальный прибор учета) составляет 30% от общего количества обращений в компанию. На контроле у ЛГЭК 273 тыс. индивидуальных приборов учета холодной воды и 13 тыс. горячей (сейчас 310 330).

Основные задачи, которые должны быть решены в процессе реализации проекта:

- снижение времени пребывания граждан в АО «ЛГЭК»
- повышение комфортности пребывания граждан в АО «ЛГЭК»
- снижение трудозатрат специалистов АО «ЛГЭК» и трудоемкости обработки принятых заявлений граждан

Для сбытовых компаний Липецкой области проект является уникальным продуктом, разработанным с нуля.

## Почему были необходимы улучшения?

Несмотря на, казалось бы, несложный процесс допуска ИПУ, у потребителей всегда возникала масса вопросов и претензий к организации обслуживания по данному вопросу.

Поставив себя на место потребителя, пройдя все этапы обслуживания по несколько раз, проанализировав все вопросы и претензии, стали понятны узкие места в обслуживании и практически полное отсутствие у потребителя информации о порядке допуска ИПУ, который для нас представлялся простейшим делом.

На деле оказалось, что даже простое перемещение потребителя в нужном направлении по незнакомому зданию – непростая задача.

С учетом указанных проблем пришли к выводу, что время, затрачиваемое потребителем на получение простой услуги, было неоправданно длительным и с этим надо было что-то делать.

Замеры времени процесса показали, что обслуживание клиента от входа в центр обслуживания до выхода из него проходило в диапазоне от 12,3 минут до 72,5 минут. И если нижняя граница была приемлема, но все-таки требовала корректировки, то максимальное время нас просто обескуражило.

### ЦИТАТА

## Юлия Булавина

Начальник отдела по работе с населением

«Практически ежедневное образование очереди в зале ожидания было обыденным событием и не вызывало опасений. По возникающим иногда претензиям от клиентов проводилась точечная работа и этого, казалось, было достаточно. Но только рассмотрев результаты работы команды по оценке данного процесса, стало понятно, что решением может быть лишь комплексный подход и корректировка всех этапов допуска ИПУ».



Разграничили все этапы процедуры допуска ИПУ:

- навигацию по зданию (здание старой постройки с цокольным этажом)
- информирование о необходимом пакете документов для допуска ИПУ на всех этапах (до очного посещения, пребывание в центре, копирование и т. д.)
- процедура очного обслуживания (заполнение необходимых форм)
- внутреннее перемещение документов, представленных заявителем, и т. д.

Составили паспорт проекта. Сформировали рабочую группу. Составили календарный план-график.

В группу были включены сотрудники различных направлений, практически не связанных с данным процессом, и пара экспертов по данному вопросу.

Для работы над проектом выделили отдельное помещение. Это важно, так как иногда работа над проектом – это шумный и эмоциональный процесс.

## Картирование

Картирование процесса проходило непросто, особенно если за плечами не очень богатый опыт применения бережливых технологий. Стикеры с «ежами» неоднократно клеились, переклеивались, переписывались, удалялись и т. д. Так как суть проекта сводилась к двум направлениям, одно из которых было сокращением времени обслуживания, проводились многократные замеры временных интервалов на всевозможных этапах пребывания клиента в ЛГЭК.

Для выявления фактических проблем в процессе допуска ИПУ начали разбирать «ежей», из массы визуализированных на карте заметок, эмоций, сигналов командно постарались установить реальные проблемы, которые нам не позволяют сократить время.

Проблемы прорабатывались командой со всех сторон:

- действительно ли это проблема
- что будет, если решить/не решить проблему
- почему проблема до сих пор не решена
- кому выгодно/невыгодно решение проблемы
- системная это проблема или ее создает конкретный сотрудник, и т. д.

Все проблемы, которые невозможно было измерить, были сняты с карты, при этом периодически карта пополнялась новыми «ежами», которые перерастали в проблемы, в связи с чем фактическая карта процесса многократно менялась, пару раз настолько кардинально, что просто поверх старой карты создавалась новая.

**ЦИТАТА****Андрей Мещеряков****Заместитель директора по сбыту**

«Работа в команде над фактической картой показала, что даже профессионал высокого уровня, имеющий богатый опыт по организации деятельности центра обслуживания населения, может не замечать простых, обыденных вещей, которые заметны специалисту в иной сфере. Поэтому считаю, что важным успехом в работе над проектом было привлечь в команду разноплановых специалистов и научиться слушать их мнение и доверять ему. Авторитет – это хорошо, но в работе команды над проектом все должны быть равны, любое мнение важно».

Параллельно с окончанием работ над созданием фактической карты готовилась идеальная и целевая карта процесса.

Идеальная карта была подготовлена с учетом максимального удобства для клиента, минимального времени, затрачиваемого им для выполнения процедуры допуска ИПУ. Представили идеальный вариант, когда клиент знаком с порядком обслуживания в нашей компании, его обслуживал самый опытный сотрудник с необходимым для этого оборудованием и материалами и при этом никакие внешние факторы не мешали процессу.

Идеальное время варьировалось в диапазоне от 10 до 18 минут.

Целевая карта была составлена с учетом различных допущений, то есть что-то совсем не будет решено, что-то будет происходить дольше по времени с учетом не всегда идеальных условий обслуживания (очередь, непонимание порядка и т. д.). Целевые показатели установили в диапазоне от 11 минут до 35 минут в зависимости от типа обращения клиента.

## Работа над проблемами

Следующим этапом мы оценили условия, при которых возникают установленные нами проблемы. Они постоянны или вызываются определенным событием. Какие факторы влияют на появление проблемы. Что происходит с процессом в целом при возникновении проблемы. Как выглядел процесс до образования проблемы и после. То есть задали себе по каждой проблеме несколько вопросов: кто, где, когда, что, почему, как и т. д.

По завершению разбора «ежей» и анализа проблем стало понятно, что проблемы можно сгруппировать по определенным признакам:

- проблемы возникают по одним и тем же основаниям
- проблемы решаются одним и тем же мероприятием
- проблемы влияют на решение одной общей задачи

Сгруппировав аналогичные проблемы, заново прописали их на карточках и описали взаимосвязи.

Визуальный инструмент «Диаграмма связей» позволил проработать взаимосвязи между сгруппированными проблемами. Установили, какие проблемы оказывают влияние на отдельные проблемы, какие влияют на несколько проблем сразу, а какие друг на друга.

Диаграмма позволила понять, какие проблемы требуют незамедлительного решения, так как они оказывают влияние на развитие либо возникновение других проблем. По сути, чем больше на диаграмме исходящих лучей из конкретно взятой проблемы, тем более значителен ее вес в процессе. Так же были выявлены проблемы, которые влияют друг на друга, решение данных проблем также будет иметь высокое значение.

## Сколько стоят проблемы

Основным измерителем в проекте мы выбрали время, но другие проблемы так же активно потребляют ресурсы компании:

- трудоемкость
- финансы
- лояльность клиентов
- имидж

По рекомендации коллег, уже прошедших по всем этапам бережливого производства, было решено установить, сколько стоит для компании содержание выявленных проблем.

Было довольно непросто, так как каждый участник проекта имел свое определенное субъективное мнение на этот счет. От субъективизма в конце концов смогли отказаться. Формирование оценочной таблицы продолжили, основываясь на фактических данных о затратах, данных по анкетированию клиентов и информации о компании в СМИ.

В результате стало понятно, что содержание некоторых проблем для компании обходится слишком дорого, а отдельные проблемы ничего не стоят.

«Дешевые» проблемы решили дальше в проекте не рассматривать.

## Уровень решения проблем

По мере осознания проблем стало понятно, что для их решения понадобится подключать иные структурные подразделения компании, а где-то необходимо и решение непосредственно генерального директора.

Решения по ряду проблем были найдены на уровне конкретного структурного подразделения и даже не потребовали дополнительных финансовых вложений.

Для упрощения понимания и визуализации подготовили пирамиду проблем, которая содержала три уровня их решения:

- решение на уровне нашего структурного подразделения
- решения, которые потребуют подключения иных подразделений
- решения, которые будут решены на уровне генерального директора

Дополнительно организовали «Уголок решения проблем», где отразили в виде карточки, либо фото, либо рисунка существующие проблемы. Затем дополняли уголок мероприятиями, которые мы планировали провести для решения данных проблем, и целями, которые нам необходимо достигнуть.

## Первопричины

«Ежи» разобрали, проблемы установили, оценили.

Настало время задать вопросы – «пять „почему“», так как это лучший способ установить первопричину возникновения проблемы, ведь не установив первопричины, избавиться от проблемы не получится. Эта аксиома выведена многолетним опытом в других организациях, поддерживающих философию бережливого производства.

По порядку начали формировать воронки по проблемам. Отделяли первопричины от следствий. Первопричин, как правило, оказывалось несколько. До окончательного осознания первопричины приходилось проходить несколько уровней и многочисленных ответвлений.

По каждой проблеме провели анализ: что будет, если не решать проблему, что произойдет, если решать.

В итоге были установлены истинные первопричины, то есть те, которые оказывают сильное влияние на возникновение проблемы.

## Как победить проблемы

Рассматривались все решения проблем, даже самые безумные. Было очень интересно. Ограничений не устанавливали, и каждый участник проекта мог от души пофантазировать.

Затем, конечно, пропустили все зафиксированные идеи по устранению первопричин через сито здравого смысла и финансовых ограничений. Все записали в огромной таблице по принципу: проблема – первопричина – решение – вклад в цель.

Просчитать вклад в достижение поставленных целей для каждого решения было непросто. Измерителем вклада в цель также приняли время. Потребовались многочисленные дополнительные замеры времени по рассматриваемому процессу и, если полученные результаты

не позволяли достигнуть цели, зафиксированной в целевой карте, то меняли решения, пока не достигались необходимые результаты.

Следует отметить, что к этому моменту многие решения по проблемам, которые не требовали проведения сложных, дорогостоящих мероприятий, но при этом однозначно влияли на результат, уже были реализованы или находились в стадии реализации.

В итоге мы выстроили для себя четкий план действий для достижения цели, поставленной для себя в целевой карте. К выполнению идеальной карты будем стремиться приблизиться в последующих проектах.

## Реализация решений

Так как эффект от проекта устраивал руководителя компании, решения были акцептованы. Реализация запланированных изменений была, как говорится, делом техники.

Процесс допуска ИПУ стал меняться на глазах. Время на обслуживание клиента по вопросам допуска ИПУ сокращалось. Целевые показатели исполнялись. Клиенты все чаще покидали наш офис с доброй улыбкой. Может, это и была наша настоящая цель!

### ЦИТАТА



## Анна Полянская

Заместитель генерального директора – директор по сбыту

«Конечно, на этом наша проектная деятельность не закончена. Конечно, перед нами сейчас еще больше целей и задач, чем было до начала реализации проекта. К тому же производственный анализ, который мы проводили по завершению проекта, показал небольшие недочеты, которые мы не могли выявить в процессе реализации данного проекта. Но теперь мы имеем в своих руках очень мощный инструмент для решения любых задач и, как говорится, вооружены и очень опасны!»

# Бережливые технологии в здравоохранении Удмуртии. Экскурс в историю... или наши достижения

С 2016 году в Российской Федерации началось внедрение бережливых технологий в деятельность медицинских организаций. В 2017 году на волне новых веяний в структуре бюджетного учреждения здравоохранения Удмуртской Республики «Республиканский медицинский информационно-аналитический центр Министерства здравоохранения Удмуртской Республики» (далее – БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР») появилось новое подразделение и начал активно функционировать Региональный центр организации первичной медико-санитарной помощи Удмуртской Республики (далее – Региональный центр ПМСП). Основная задача для Регионального центра ПМСП была определена как методическая поддержка и координация работы государственных медицинских организаций Удмуртской Республики по созданию новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь. Работа началась в тесном взаимодействии с представителями Госкорпорации «Росатом».

Сначала включились две пилотные поликлиники, к ним присоединился республиканский детский санаторий «Юськи» – первый из санаториев на территории России, который начал реализацию федерального пилотного проекта «Бережливый санаторий», а спустя практически четыре года они улучшают свою работу благодаря бережливым технологиям, уже 87 взрослых и детских поликлиник республики, что составляет 100% от поликлиник первичного звена. В текущем году в нашу команду вошли специализированные поликлиники республиканских больниц и стационарные подразделения, что позволило открыть крупные межорганизационные проекты по оказанию медицинской помощи пациентам с острым коронарным синдромом и злокачественными новообразованиями.

**ЦИТАТА****Наталья Позмогова****Руководитель Регионального центра ПМСП**

«Мы начали внедрение бережливых технологий с двух пилотных поликлиник. Конечно же, как при внедрении всего нового, сталкивались с трудностями и непониманием персонала медицинских организаций, поскольку не было еще результатов работы, дополнительная нагрузка, незнание технологий. В этот момент мы поняли, что главное – команда, вера в друг друга. Учились вместе, радовались первым успехам и двигались дальше. Ценным для нас стало, что в период нашего становления рядом были учителя, сподвижники нового направления для нас, специалисты Госкорпорации „Росатом“. Нашим куратором все эти годы является Надежда Станиславовна Давыдова. И наши успехи – это большой вклад Надежды Станиславовны».

В ноябре 2018 г. Городская поликлиника №2 города Ижевска включена в перечень пяти площадок страны для реализации проекта по созданию образца федеральной поликлиники. По итогам реализации мероприятий Городская поликлиника №2 была признана одной из лучших в Российской Федерации.

**ЦИТАТА****Сергей Ильин****Директор проекта АО ПСР Госкорпорации «Росатом»**

«Я был во 2-й поликлинике и ранее на старте, когда проекты только открывались. Отрадно видеть и радоваться результатам и горящим глазам людей, которые погружены в это. Очень важно на старте вовлечь людей. Нет консультанта, который бы пришел и сделал качественно то, что приживется. Это работа самих людей, руководителей, общекомандная работа. Она дала свои результаты. Регион является по-своему лидером».

Прогрессивные изменения в организации деятельности Городской поликлиники №2 позволили получить сертификат соответствия требованиям менеджмента бережливого производства под номером М 0001, а позже пройти партнерскую проверку качества образцов Госкорпорации «Росатом» федерального уровня. Мероприятия на базе поликлиники проводились под руководством и при методической поддержке Регионального центра ПМСП.

С 2019 года представители здравоохранения Удмуртии участвуют в конкурсе профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» в номинации «Проекты в области бережливого управления». В 2019 году Минздрав Удмуртии занял 3-е место, в 2020 году БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР» стал победителем и занял 2-е место.

Кроме того, руководитель Регионального центра ПМСМ Наталья Позмогова в 2020 году неоднократно привлекалась в качестве эксперта при проведении партнерской проверки медицинских организаций других регионов России.

Мы с удовольствием делимся своими знаниями и умениями с коллегами из других регионов. Три года подряд в Удмуртии проходит Лин-конференция, основными организаторами которой являются Министерство здравоохранения Удмуртской Республики и БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР».

## **Бережливые технологии в здравоохранении Удмуртии. Системный подход к управлению... или X-матрица**

Стратегической целью Регионального центра ПМСП является ежегодное увеличение числа медицинских организаций – образцов, соответствующих лидерскому уровню. Построение высокоэффективной системы обучения сотрудников медицинской организации принципам бережливого производства и постоянное улучшение. Реализация Стратегии Регионального центра ПМСП обеспечивается за счет выстраивания X-матрицы, четкого целеполагания, фиксации и контроля показателей в SQDCM, разработки стратегических инициатив, направленных на достижение целевых параметров, постоянного обучения персонала, мотивации работников на достижение целевых показателей.

X-матрица метода Хосин Канри используется для эффективного стратегического управления, что позволяет устранить разрыв между стратегией и ее выполнением. X-матрица Регионального центра ПМСП включает в себя цели, стратегии, стратегические проекты (инициативы) и перечень тех лиц, кто несет ответственность за их достижение. При этом понимание общих целей позволяет повысить вовлеченность сотрудников в достижение поставленных амбициозных целей и, таким образом, увеличить эффективность реализации стратегии развития в целом.

X-матрица формируется на текущий год. При этом регламентируется внесение изменений руководителем Регионального центра ПМСП по решению директора БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР». Данное решение принимается на основании информации по степени достижения целевых значений и степени приближения к запланированным ключевым событиям от ответственных за соответствующие тактические программы/проекты X-матрицы.

Таким образом, X-матрица служит для систематизации и визуализации показателей деятельности, необходимых руководителю для анализа информации, контроля и принятия решений. Так, на 2020 год включены следующие тактические программы/проекты:

- Повышение вовлеченности сотрудников медицинских организаций Удмуртской Республики в процессы по внедрению бережливых технологий
  - Открытие Фабрики процессов на базе БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР»
  - Проведение конкурса на лучшую «Бережливую поликлинику»
- Повышение уровня знаний сотрудников медицинских организаций Удмуртской Республики в области бережливых технологий
  - Развитие системы обучения специалистов медицинских организаций Удмуртской Республики
  - Развитие деятельности группы Лидеров лин-медицины Удмуртской Республики
  - Развитие системы школы наставничества среди специалистов медицинских организаций Удмуртской Республики
- Внедрение критериев базового уровня новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь, в деятельность медицинских организаций Удмуртской Республики
- Прохождение медицинскими организациями Удмуртской Республики партнерской проверки качества образцов
  - Подготовка медицинских организаций к партнерской проверке качества образцов
- Внедрение бережливых технологий в стандартные процессы деятельности медицинских организаций Удмуртской Республики
  - Формирование «коробочных» решений по лучшим образцам внедрения бережливых технологий в деятельность медицинских организаций

В соответствии с данными тактическими программами установлены показатели и уровень ответственности всех членов команды Регионального центра ПМСП.

С целью визуального контроля за выполнением целевых показателей в связке с X-матрицей в инфоцентре используется доска управления SQDCM, которая своевременно позволяет выявлять проблемы и повысить скорость принятия управленческих решений, поддерживает постоянную обратную связь с руководителями проектных офисов.

## ЦИТАТА

**Наталья Волчкова****Руководитель Проектного офиса Городской поликлиники № 10**

«С 2020 года в качестве стратегического управления проектной деятельностью нашей медицинской организации внедрили X-матрицу на уровне руководства с декомпозицией на уровне подразделений. Основная наша задача – повысить продолжительность жизни населения, что и определило основные векторы в развертывании проектов».

Мероприятия, запланированные на текущий год для реализации тактических проектов, разворачиваются в диаграмме Ганта, что позволяет наглядно отобразить необходимость синхронизации, последовательность в выполнении различных работ, своевременно скорректировать действия в том случае, если имеется недостижение целей по SQDCM и X-матрице.

Список дел для каждого члена команды Регионального центра ПМСП выкладывается на Kanban-доске.

## **Бережливые технологии в здравоохранении Удмуртии. Кросс-функциональная команда... или вместе мы сила**

Основные принципы развернутой деятельности по внедрению бережливых технологий в работу медицинских организаций в регионе – это командная работа, системность, эффективность и контроль, мотивация, развитие и открытость. Это способствует эффективному внедрению принципов бережливого производства в деятельность медицинских организаций. Для обеспечения векторности направления бережливых преобразований в регионе сформирована нормативная правовая база на уровне Министерства здравоохранения Удмуртской Республики, включающая методологическую основу бережливой деятельности, регулирующая работу бережливых проектных офисов и обеспечивающая систему мотивации к участию в процессах непрерывных улучшений.

Создана кросс-функциональная команда по внедрению бережливых технологий в медицинские организации. Ответственность и полномочия Регионального центра ПМСП, руководства медицинских организаций определяются и документируются распоряжениями Министерства здравоохранения Удмуртской Республики.

**Кросс-функциональная команда** состоит из представителей Минздрава Удмуртии, Территориального фонда обязательного медицинского страхования, Росздравнадзора по Удмуртской Республике, страховых медицинских организаций, БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР».

Ее деятельность необходима для улучшения рабочего процесса, который пересекает организационные границы, координации текущих процессов или действий, которые пересекают организационные границы, выполнения задач, которые ставят высокие требования к широте и глубине знаний, навыков и опыта. Таким образом, совместная работа создает преимущества для получения информации и для принятия решения, в том числе сфокусированных на потребителе медицинских услуг.

## ЦИТАТА



### Алсу Ишниязова

Главный врач Городской поликлиники №2

«На первых этапах мы открывали проекты, которые помогали нам правильно организовать работу, рабочие места специалистов. Позже появились проекты, влияющие на качество оказания медицинской помощи. Нам понадобилась консультативная помощь профильных специалистов страховых медицинских организаций, Территориального фонда ОМС, Росздравнадзора. Благодаря специалистам кросс-функциональной команды республики нам удалось реализовать проекты на очень высоком уровне».

**Региональный центр ПМСП** обеспечивает методическую поддержку и координацию работы государственных медицинских организаций Удмуртской Республики, участвующих в создании и тиражировании «Новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь», обеспечивая соблюдение последовательности мероприятий при реализации проекта, своевременность и объем применения инструментов бережливого производства при реализации проекта.

## ЦИТАТА



### Елена Чубукова

Руководитель Проектного офиса Городской поликлиники №2

«Мы работаем в плотном взаимодействии со специалистами Регионального центра ПМСП. Они помогают нам в выборе новых проектов, проведении анализа, использовании новых инструментов, а мы делимся опытом с коллегами из других медицинских организаций и помогаем во внедрении тиражируемых проектов».

**Проектный офис медицинской организации** осуществляет управление реализацией проектов на уровне медицинской организации, организационную и методическую поддержку реализации проекта на корпоративном уровне управления, согласование, представление на утверждение, регистрацию и хранение организационно-распорядительных документов проекта, оформление, регистрацию и хранение протоколов рабочих совещаний, организацию тиражирования типовых решений по внедрению технологий бережливого производства.

Внедрение технологий бережливого производства в структурных подразделениях медицинских организаций должны осуществлять специально сформированные для выполнения данной задачи рабочие группы. Состав рабочей группы оформляется в паспорте проекта в свободной форме.

## ЦИТАТА



### Анна Кадрова

Руководитель Проектного офиса ГКБ №2

«На этапе начала внедрения бережливых технологий в деятельность нашей поликлиники были трудности с пониманием того, как использовать инструменты бережливого производства, как мотивировать людей, как что-то можно изменить в устоявшихся привычках. Только помощь и поддержка специалистов Регионального центра и коллективная работа дала свои результаты. Мы одними из первых „научили“ пациентов не обращаться в регистратуру и проходить обследования строго по записи в указанное время».

**Рабочие группы** выполняют следующие основные функции:

- планирование и управление внедрением технологий бережливого производства непосредственно на рабочих местах
- анализ эффективности реализованных мероприятий на рабочих местах, оценка полученного эффекта от применения технологий бережливого производства
- формирование и представление отчетности о ходе исполнения планов-графиков внедрения технологий бережливого производства
- обучение персонала на рабочих местах применению технологий бережливого производства
- обеспечение выполнения показателей эффективности внедрения технологий бережливого производства

**ЦИТАТА****Гульнара Богоратова****Руководитель Проектного офиса Городской больницы №3**

«Мы в проектной деятельности уже третий год и четко понимаем, что один в поле не воин. Только командная работа дает хорошие результаты и правильные решения. Вовлекая в команду специалистов, участвующих в процессе на разных этапах, можно более полно погрузиться в него, выявить гораздо больше „ежей“ и принять более правильные и рациональные решения при его улучшении».

Члены рабочей группы наделены персональными обязанностями и правами, которые устанавливаются в паспорте проекта, в тактическом плане реализации. Члены рабочей группы имеют право по согласованию с руководителем рабочей группы использовать ресурсы структурного подразделения, выделенные с целью внедрения технологий бережливого производства, в пределах установленного руководителем структурного подразделения лимита.

**ЦИТАТА****Ольга Шутова****Член рабочей группы**

«Несколько раз были у коллег в Городской поликлинике №2. Скептически относились, в частности к инструкциям, размещенным около оборудования в лаборатории. Не понимали, для чего инструкции людям, работающим с аппаратами столько лет! Но вдруг заболел наш специалист и оказалось, что никто не умеет обращаться с аппаратами... Сразу с благодарностью вспомнили лабораторию 2-й поликлиники. Теперь обязательно сделаем такой проект!»

В результате работы в проектной деятельности в Удмуртии создана школа лидерства «Лидеры Лин-медицины». Региональный проект нацелен на формирование команды лидеров по внедрению бережливых технологий в здравоохранении. В группу лидеров вошли наиболее перспективные кандидаты, показавшие навыки креативных подходов для решения поставленных задач, нацеленных на улучшение организации работы в поликлиниках. Работа с участниками проекта выстроена в соответствии с разработанным Региональным центром ПМСП планом и включает обучающие блоки, в том числе получение теоретических знаний, которые должны применяться на практике

в соответствии с выбранным местом Гемба и поставленными задачами, а также представлением новых проектов. Работа группы ведется под руководством специалистов Регионального центра ПМСП. Она осуществлялась в еженедельном, ежемесячном режиме, а при возникновении необходимости и в режиме on-line. Лин-лидеры выезжали в г. Киров на фабрику процессов ФГБОУ ВО «Кировский ГМУ», в г. Уфа (Поликлиника №32 и Детская поликлиника №4), на фабрику процессов теплосети, на фабрику процессов «Офиса» АО «ЧМЗ», Автозавод и т.д. Кроме того, лидеры работали в качестве аудиторов на рабочих площадках, проводили хронометражи, осуществляли картирование процессов.

Кроме того, лин-лидеры сами обучают членов рабочих групп всему спектру инструментария бережливого производства, применяя знания на практике и делегируя отдельные конкретно поставленные задачи каждому сотруднику, таким образом, вовлекая в единый процесс весь коллектив своих медицинских организаций. В данном процессе очень важен правильный подход в выборе стиля управления и мышления руководителей таким образом, чтобы приоритетными задачами становилось развитие творческого потенциала сотрудников и рабочих отношений, основанных на доверии.

Вся система управления в республике строится на стремлении к достижению поставленных целей, а для этого нужна слаженная работа, сотрудничество руководящих органов и специалистов, которые достигаются за счет эффективной мотивации персонала. При этом эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

## **Бережливые технологии в здравоохранении Удмуртии. Как мы выстраиваем систему мотивации**

На уровне Регионального центра ПМСП и медицинских организаций утверждены положения о мотивации персонала.

Основные инструменты, на которых выстраивается система мотивации в медицинских организациях Удмуртской Республики.

### **1. Заинтересованность руководства**

Причем это не только решение о внедрении изменений, но постоянное проявление последовательности и настойчивости в процессе внедрения. Руководители различного уровня имеют приверженность принципам менеджмента бережливого производства, в том числе проводят совещания в инфоцентре с внедрением системы SQDCM. На уровне медицинских организаций изданы нормативные документы по работе в инфоцентре. В практику внедрена культура проведения еженедельных совещаний у доски управления SQDCM с участием руководящего состава поликлиник. Личный пример руководителя – главный мотивирующий фактор для подчиненных.

### **2. Обучение персонала принципам бережливого производства**

Необходим вклад руководства в качественное обучение и постоянное повышение квалификации сотрудников. Незнание предмета демотивирует персонал. Региональным центром ПМСП

разработаны Методические рекомендации по разработке и внедрению Матрицы компетенций владения инструментами бережливого производства (далее Матрица компетенций), в соответствии с которыми данная система внедрена во всех поликлиниках. Степень освоения работником каждого инструмента бережливого производства и статус освоения/не освоения компетенции фиксируется (графически) в Матрице компетенций в соответствии с критериями оценки.

По результатам оценки уровня проявления компетенций определяется наставник из числа прошедших оценочную процедуру и владеющий компетенцией в области применения инструмента бережливого производства; формируется рабочая группа для обучения из числа прошедших оценочную процедуру и не владеющих компетенциями в области применения инструмента бережливого производства, формируется план обучения на текущий год. Матрица компетенций сотрудников владения инструментами бережливого производства размещается в инфоцентре, целевой показатель плана обучения на текущий год фиксируется и контролируется выполнение на доске управления SQDCM.

На уровне Регионального центра ПМСП формируется Матрица компетенций сотрудников Регионального центра, а также руководителей проектных офисов медицинских организаций.

### **3. Четкое целеполагание (по системе SQDCM)**

Выполнение целей требует постоянного мониторинга и при необходимости корректировки. Визуализация целей способствует формированию «здоровой» конкуренции и стремлению достигнуть результатов. Важна взаимосвязь целей организации и целей сотрудников, отражение которых рекомендуется и внедрено в поликлиниках в индивидуальных рабочих тетрадях

### **4. Признание**

Важно признание ошибок, выработка коллективной стратегии по устранению, а не критика, которая будет способствовать демотивации.

Эффективная мотивация – это формирование климата, то есть создание администрацией медицинской организации рабочей атмосферы, которая будет способствовать более активной работе (вовлечению) сотрудников для достижения «общей цели». Формирование климата означает, что каждый сотрудник ощущает себя полноценным элементом системы, где результат работы медицинской организации является заслугой каждого специалиста в отдельности. С этой целью внедряется система по подаче предложений по улучшению от сотрудников организации. Региональным центром ПМСП разработано типовое Положение о подаче и реализации предложений по улучшениям, представлены листы решения проблем сотрудников. Положения о подаче и реализации предложений по улучшениям приняты и внедрены в медицинских организациях.

### **5. Материальное поощрение**

В медицинских организациях используются варианты материального поощрения – стимулирующие выплаты.

Правила материального поощрения за достигнутые результаты четко прописаны на основании нормативных документов, утвержденных на уровне медицинской организации (например, выполнение сотрудником включенных в эффективный контракт показателей по внедрению

бережливых технологий, поощрение предложений по улучшению в соответствии с принятым Положением, поощрение лучших практик и др.)

Существуют и другие системы материального стимулирования сотрудников, которые каждая организация определяет самостоятельно в зависимости от целей и задач развития медицинской организации.

## **6. Нематериальное поощрение**

Социально-психологические инструменты поощрения. Обобщение опыта практической деятельности отечественных предприятий и организаций показывает значимость нематериальных инструментов стимулирования для сотрудников компаний и подтверждает ошибочность мнений об абсолютном значении материальных факторов в мотивации. В последнее время все большую актуальность приобретают в бережливых организациях методы и формы нематериальной мотивации. В отличие от материальной мотивации, возможности нематериальной мотивации являются безграничными. В этом случае мы переходим от подхода к работнику «Ты должен!» к выстраиванию внутренней мотивации у сотрудника «Я хочу!».

Варианты нематериального поощрения различны, в зависимости от ситуации в поликлиниках в основном применяются следующие:

- награждение Почетной грамотой
- объявление благодарности, устная похвала от руководителя организации (с глазу на глаз, на совещании, итоговом собрании, «Публичное спасибо»), благодарность на сайте организации
- награждение ценным подарком (именные чашки, кепки, футболки, набор именных или фирменных ручек, персональные блокноты и т. д.)
- размещение лучших практик по реализации проекта в различных средствах массовой информации, в социальных корпоративных сетях, упоминание в информационном листе (газете, стенгазете организации)
- бесплатное участие в учебных семинарах и образовательных программах, в научно-практических конференциях

Региональным центром ПМСП ежегодно подводятся итоги года, по результатам которых коллективы медицинских организаций, руководители и сотрудники проектных офисов за лучшие практики внедрения бережливых технологий награждаются благодарностями Министерства здравоохранения Удмуртской Республики и памятными подарками. Информация о медицинских организациях – образцах лучших практик размещается в инфоцентре Регионального центра ПМСП.

Кроме того, в регионе регулярно проводятся конкурсы регионального уровня «Лучший проект по организации процесса», «Лучшая практика организации проведения диспансеризации определенных групп взрослого населения в государственной медицинской организации Удмуртской Республики с применением бережливых технологий», «Современная регистратура».



## ЦИТАТА

### Елена Стрелкова

Главный врач Дебесской РБ, лин-лидер

«Бережливые технологии изменили нашу жизнь, наше мышление, подходы к организации работы. Они помогают нам создать более комфортные условия для пациентов и сотрудников. Трудно было начинать. Человек привыкает к определенным условиям и верит, что это лучшее, что могло с ним произойти. Мы идем небольшими шагами, стараясь о каждом нашем достижении в улучшении процессов рассказать коллегам и пациентам. Когда сотрудники видят, что сосед по кабинету с горящими глазами рассказывает, как у него классно реализовался проект, — это лучшее средство мотивации!»

## Бережливые технологии в здравоохранении Удмуртии. Что посеешь, то и пожнешь

В рамках выстроенной системы обучения Региональный центр ПМСП активно сотрудничает с фабрикой процессов Чепецкого механического завода, специалисты обучаются на базе Кировского государственного медицинского университета, Удмуртского государственного университета, Ижевского государственного технического университета.

Кроме того, Региональным центром ПМСП проводятся тренинги-практикумы, работа в фокус-группах по направлениям, тематические семинары, лекции, обучающие циклы, а также в еженедельном режиме видеоселекторные совещания, на которых сотрудники центра обучают специалистов медицинских организаций инструментам и технологиям бережливого производства. Региональным центром ПМСП разработаны обучающие кейсы:

- «Система 5 S»
- «Всеобщее обслуживание оборудования (TPM)»
- «Управление запасами в медицинской организации»

Цели обучения на базе практического здравоохранения для сотрудников медицинских организаций:

- получить новые знания
- сформировать умения, навык практического применения инструментов на площадке
- получить практический опыт внедрения инструментов на местах
- выработать установку на уровне мышления, ценностей

С 2019 года на базе БУЗ УР РМИАЦ функционирует Фабрика имитации медицинских процессов. Технология организации образовательного процесса с применением нового интерактивного метода обучения «фабрика процессов» представляет собой методику обучения, основанную на полном погружении в изучаемый процесс и использовании симуляционного подхода к формированию и развитию общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций обучающихся, и она уже доказала свою эффективность.

Фабрика имитации процессов создана для понимания механизмов и возможностей изменения реальных процессов. Здесь мы можем безопасно для наших пациентов и коллег в имитационной форме попробовать изменить существующие процессы и оценить эти изменения, их эффективность и качество.

Преимуществами Фабрики имитации медицинских процессов являются: возможность увидеть процесс в целом, погружение участников обучения в «бережливую» атмосферу, отработка работы многофункциональных групп для решения сложных задач, возникающих в реальных процессах, безопасная «зона кайдзен» (внедряемые улучшения и предпринимаемые эксперименты не повредят реальному процессу и не нарушат его).

Тренерами фабрики имитации процессов являются сотрудники Регионального центра ПМСП, при необходимости привлекаются лин-лидеры.

Для обучения на Фабрике имитации медицинских процессов разработаны несколько модулей, каждый из которых преследует определенные цели. При улучшении стандартных процессов «Прием врача в поликлинике», «Прием в поликлинике в период подъема заболеваемости», «Проведение первого этапа диспансеризации определенных групп взрослого населения» участники обучения получают навык анализа текущей ситуации и практического применения инструментов бережливого производства для совершенствования процессов.

Кроме проведения полноценной деловой игры, на базе Фабрики имитации медицинских процессов проводятся тренинги и мастер-классы по отдельным инструментам бережливого производства (Система 5S, TPM, управление запасами, картирование процессов и др.).

Фабрика имитации процессов Регионального центра ПМСП развернута на базе БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР». Здесь оснащены лекционный зал со всем необходимым демонстрационным оборудованием, учебный компьютерный класс, а также помещения имитационной поликлиники.

Кроме того, Региональным центром ПМСП созданы Методические рекомендации («коробочное решение») по оценке достижения критериев базового уровня «Новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь». Внедрение системы отработки эталонных проектов позволило развить систему дальнейшего тиражирования, а также школы наставничества.

Использование базы эталонных поликлиник для обучения позволяет нам:

- показать модель практического применения инструментов Lean (5C, VSM, SMED, Стандартизированная работа, Kaidzen) на уровне медицинской организации
- ознакомить с соприкосновениями концепции новой модели медицинской организации и системой менеджмента бережливого производства

- получить практический навык поиска потерь в работе медицинской организации
- провести практикумы на площадке медицинской организации, в результате участники тренинга получают практический опыт внедрения инструментов на местах
- мотивировать новых сотрудников

## **Бережливые технологии в здравоохранении Удмуртии. Как не остановиться в развитии**

Развитие бережливых технологий в здравоохранении республики мы видим в формировании команды профессионалов, увлеченных достижением выдающихся результатов во внедрении бережливых технологий в деятельность медицинских организаций, в создании новой среды и передовой площадки для обмена лучшими практиками и кейсами, в возможности помогать людям решать задачи, достигать поставленных целей и продолжать совершенствоваться.

# Гибкое управление в негибкой организации

Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара (далее – Управление, КирПром) имеет уже большой опыт внедрения гибких и бережливых методик управления в Отделении ПФР. С каждым годом вводятся новые технологии, используются новые инструменты, которые в совокупности позволяют оптимизировать процессы предоставления услуг и улучшить качество выполнения работ, и, как показывает практика, у них это очень хорошо получается: если в 2016 году оценки за отзывы составляли в среднем 3,2 балла, то в 2019 году средний балл составляет 4,99 из 5 возможных. Давайте более подробно изучим, как КирПром удалось достичь таких высоких результатов.

## ЦИТАТА



### Анна Зайцева

Управляющий Отделением ПФР по Самарской области

«С 2015 года в целях улучшения качества функциональной работы, связанной с созданием новых (уникальных) продуктов в строго ограниченных временных рамках, в Отделении была введена система управления проектной деятельностью, а с начала 2016 года разрабатывается система внедрения гибких методик управления проектами как в самом Отделении ПФР, так и в территориальных управлениях ПФР Самарской области, – „Гибкая система управления проектами на примере интеграции биполярной системы управления в территориальном органе ПФР“».

Чтобы успешно внедрить технологии бережливого управления в организацию, нужно четко определить стратегические цели.

В Управлении определены три стратегические цели:

- клиентоориентированность
- комфортная среда для сотрудников
- конкурсные показатели деятельности Управления

Стратегические цели входят в вертикальную иерархию целей органов Пенсионного фонда Российской Федерации и направлены на достижение целей вышестоящих организаций (Отделения ПФР по Самарской области и Правления ПФР), краеугольным камнем являются конкурсные показатели деятельности – показатели, по которым вышестоящие органы определяют эффективность работы территориальных учреждений.

## ЦИТАТА



### Светлана Балясникова

**Заместитель управляющего Отделением Пенсионного фонда Российской Федерации по Самарской области, куратор проектной деятельности**

«На базе ОПФР разрабатывается концепция „Отделение будущего“, направленная на улучшение процессов исполнения задач, поставленных перед ПФР, и вывод их на качественно иной уровень. Привлекательность имиджа Пенсионного фонда проявляется в таких критериях, как доверие к нему, позитивные оценки деятельности, получаемых от клиентов, партнеров, а также от самого персонала и средств массовой информации».

Проекты Управления распределены по трем портфелям, соответствующим стратегическим целям. Используется как проектное, так и процессное управление. Все портфели проектов задействованы и приносят пользу какому-то из показателей.

## ЦИТАТА



### Егор Крюнькин

**Начальник Управления Пенсионного фонда России в Кировском и Промышленном районах Самары**

«Как правило, за основу берутся те проекты, которые приносят пользу и повышают ценность для нескольких показателей стратегических. С 2018 года добавляется четвертый портфель „Межвед“. Этот портфель помогает успешно реализовывать проекты, которые задействованы в нескольких ведомствах регионального и федерального уровня».

## Но как же сотрудникам удается четко следовать стратегическим целям?

Для этого необходимо следовать календарно-сетевому плану технологии изменений. Он состоит из шести этапов: собери команду в одном месте – поставь перед ней конкретную цель – обучи – создай условия – обеспечь ресурсами – помогай, не мешая.

### Создание команды

Сотрудники работают по принципу 100/0. Это значит, что если сотрудник присоединяется к проектной деятельности, он посвящает ей 100% своего рабочего времени. Часто это трудно, неудобно операционным сотрудникам, но это эффективно. В некоторых структурах сотрудники могут работать по матрице ответственности и распределять работу между операционной и проектной по схемам 60/40, 74/26 или в других пропорциях. Тем не менее, на практике работа по принципу 100/0 является более эффективной.

Для каждого проекта создается рабочая группа, в которую входят все участники проекта.

При внедрении в организации философии agile часто используются роли, что сделано и в КирПром. Есть руководители продуктов, наставники (коучи), члены команды. Коучи владеют технологиями agile, наставляют, обучают и помогают командам двигаться дальше.

Также была создана новая для гибких методик роль – политрук.

Политрук выполняет две функции. Во-первых, если возникают конфликты, он мирит друг с другом сотрудников проектного офиса, а также коллег, занятых операционной деятельностью. Во-вторых, он напоминает о ценностях и стратегии организации. «Никто не должен тратить свое существование на бессмысленную работу»<sup>1</sup>. Любой член команды может поговорить с политруком, высказать свои сомнения, не боясь «попасть в поле зрения» руководства.

#### ЦИТАТА

### Татьяна Антипова

Политрук

«Рядом с творческими людьми не бывает тихо и скучно, у всех своя точка зрения и темперамент. Политрук не решает сложные ситуации силовыми методами, пытается предотвращать возникновение конфликтных ситуаций, сглаживать их последствия, разрешать споры. Я пытаюсь перевести членов проектной команды из вражды интересов к сотрудничеству и взаимному удовлетворению интересов каждой из сторон».

99

<sup>1</sup> Сазерленд Джефф Scrum. Революционный метод управления проектами.

Роли сотрудников записываются в их бейджах. Этот элемент игрофикации создает драйв в работе, вносит оживление в структурированность и бюрократию государственной службы.

## Почему важно, чтобы сотрудники находились в одном месте?

Команды работают эффективно, если они территориально находятся в одном месте. Никакие мессенджеры и веб-интерфейсы не могут заменить личного общения — по крайней мере, когда речь идет об управлении в духе agile.

Поэтому командой КирПром был создан проектный офис на базе актового зала. Данное решение является достаточно интересным для тех, кто задает вопрос: где взять ресурсы, если их не хватает? Большую часть времени актовый зал — это проектный офис, но когда возникает необходимость, чтобы он выполнил свою первоначальную функцию, то можно его быстро переоборудовать. В среднем нужно полтора часа на трансформацию проектного офиса в актовый зал и обратно. Это делают не ИТ-специалисты, а сотрудники без специальных навыков: они переносят мебель, компьютеры и другую технику и настраивают все необходимые устройства.

Тем не менее, Интернет-мессенджеры необходимы для быстрых и удобных коммуникаций — коммуникаций 3.0. В качестве мессенджера используется Viber, где объединены 95% сотрудников, в том числе заинтересованных работников операционной деятельности.

Руководители доступны в мессенджерах 24/7. Это позволяет ускорить процесс решения проблем и принятия решений.

## Постановка цели и планирование

**«Планировать полезно. Слепо следовать плану — глупо»<sup>2</sup>.**

Формирование целей — одна из проблем проектного управления. Как правило, очень тяжело зафиксировать, что хочет заказчик получить в результате и как будет оцениваться результат. Каждое планирование работ превращается в допрос заказчика.

Как происходит генерирование целей проектов, спринтов? Основная цель — следовать стратегическим целям организации. Поэтому был выстроен реестр проектов, ведущих к достижению стратегических целей, на несколько лет.

---

<sup>1</sup> Сазерленд Джефф Scrum. Революционный метод управления проектами.

## ЦИТАТА

**Оксана Антонова**

Член рабочей группы Управления ПФР «Аналитический центр» — (далее — АЦ)

«Мы анализируем идеи, приходящие в АЦ. Идеи для улучшения условий могут предложить как обычные сотрудники, так и операционные руководители. Для этого каждые два месяца проходят сессии по планированию. Другими словами, идеи проходят своего рода „проектное сито“ — сторонники тех или иных проектов должны защитить их с точки зрения необходимости».

Также сотрудники Управления внедрили канбан-доску СамарAgile, на которой вывесили бэклог стратегических изменений. На ней можно посмотреть, что необходимо изменить, что в работе и что уже удалось сделать. Был внедрен канбан и для операционных сотрудников. С помощью него они могут контролировать свои потоковые задачи. Это позволяет упорядочить их рабочие места.

В любом случае проектная деятельность КирПром всегда направлена на улучшение операционной деятельности. Это постоянно проговаривается и операционным сотрудникам, и сотрудникам проектного офиса.

## Обучение

«Людей следует обучить замечать потери и выявлять первопричины проблем»<sup>3</sup>.

## ЦИТАТА

**Егор Крюнькин**

Начальник Управления Пенсионного фонда России  
в Кировском и Промышленном районах Самары

«Мы живем в быстро меняющемся мире, требующем анализа все большего и большего количества информации. Сегодня любой человек просто вынужден учиться на протяжении всей своей сознательной жизни, а современное непрерывное образование невозможно представить без использования информационных технологий».

<sup>3</sup> Джеффри Лайкер. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира.

Рабочей группой «Центр обучения» Управления (далее по тексту – ЦО) ежегодно разрабатывается и утверждается План обучения по программам повышения квалификации работников в зависимости от стажа работы и специальности. Цель рабочей группы «Центр обучения»: обучение сотрудников по различным направлениям, снижение напряженности среди сотрудников в процессе трансформации организации в бережливую организацию (см. Приложение №3).

К работе в ЦО привлекаются сотрудники, имеющие психологическое образование, помогающие составить личные траектории развития для каждого специалиста с учетом не только профессиональных, но и личностных характеристик.

Пространство ЦО КирПррома оформлено по образу эталона, созданного в Отделении ПФР.

## ЦИТАТА



### **Алина Хохрина**

**Психолог, член рабочей группы «Центр обучения»**

«Пространство ЦО предполагает полное погружение в процесс. На стенах расположены инструменты обучения бережливому управлению, проектной деятельности, помогающие в трансформации организации и мышления сотрудников. В рамках деятельности ЦО была реализована возможность проходить обучение удаленно с использованием платформы Moodle, что особенно эффективно показало себя во время пандемии 2020 года».

Сотрудники в апреле–июне 2020 г. прослушали все запланированные курсы, не покидая рабочих мест, также удаленно прошли выходное тестирование и получили документы о прохождении обучения. Разработанная система позволяет проходить обучение не только на рабочем месте, но и из дома.

## Создание условий

99

### ЦИТАТА

### Анна Зайцева

Управляющий Отделением ПФР по Самарской области

«Для эффективного решения стратегически важных для организации задач в 2015 году был создан Центральный проектный офис Отделения – функциональное подразделение, осуществляющее координацию системы управления проектами ОПФР. Целью работы Проектного офиса является помощь, поддержка и контроль реализации портфеля проектов Отделения. Кроме того, Проектный офис представляет собой центр компетенции, в котором накапливаются знания и опыт управления проектами в Отделении».

Центральный проектный офис Отделения транслирует проектную методологию как внутри ПФР в Самарской области, так и при межведомственном взаимодействии, участвуя в проектах местного, регионального и федерального уровней.

Для запуска и тестовой отработки проектных инициатив, связанных с улучшением операционных процессов, Отделение использует «проектные лаборатории» – Центр по выплате пенсий и городские территориальные подразделения ПФР.

Основная проектная лаборатория – УПФР в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара.

Важно отметить, что УПФР в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара является основным исполнителем и интегратором методологии LeanСamarAgile, а успехи Управления отмечены на местном, региональном и федеральном уровне. Управление принимает участие в конкурсе Проектный Олимп с 2016 года и в 2017 году стало победителем в номинации «Гибкие подходы к управлению проектами».

Эталонным местом (обеа) по проекту «Пилот МФЦ-ПФР» являлся Проектный офис Управления. Обеа организована по 5с, в ней содержатся инструменты визуализации проекта: доска синхронизации, проектная доска задач, канбан-доска, отражающая стадии работы с процессами, общие места сбора команды и экспертов, место для картирования процессов, доска информации и доска продуктов проекта.

Таким образом, очень важно, чтобы команды были обеспечены необходимыми для решения задачи ресурсами, хотя бы минимальными. Искать ресурсы – это задача не участников команды, а руководства, которое должно быть напрямую заинтересовано в результате.

## Помогай, не мешая

Очень важно понимать, что принцип «делай, как я сказал» не работает. Его нужно заменить на «делай, как я». Это говорит о важности роли руководителя во внедрении гибких и бережливых технологий. **«Пока высшее руководство не забудет про самолюбие и не пойдет к людям, чтобы повести их за собой... интеллект и огромный потенциал сотрудников будут оставаться невостребованными»<sup>4</sup>.**

Руководитель должен понимать, что команды должны быть самостоятельными и самоорганизованными. Они должны сами решать, как достигать поставленных целей.

Второе – лидер должен быть всегда доступен для сотрудников организации. Постоянная доступность руководителя делает организацию плоской и мотивирует сотрудников.

Как четко следовать стратегическим целям, мы разобрались. Теперь давайте поэтапно разберемся, как происходил процесс внедрения гибких и бережливых технологий в Управлениях ПФР в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара.

## 1 этап. Начало

### ЦИТАТА



### Екатерина Попова

Заместитель начальника управления ПФР

«В 2017 году произошел запуск проектов по оптимизации отдельных процессов. Изначально не было никакой четкой системы, единых нотаций, плана и привязки стратегических целей конкретно к оптимизации и, соответственно, добиваться каких-либо хороших результатов не удавалось. В связи с этим решили искать наставников, которые уже внедрили технологии бережливого управления и добились хороших результатов. Такой организацией оказался Сбербанк. Всему необходимому обучились у них и переняли самое необходимое».

Так и зародился новый уникальный проектный метод LeanСamarAgile, основанный на гибких подходах к управлению проектами, инструментах Lean+6sigma

<sup>4</sup> Джеффри Лайкер. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира.

## 2 этап. Моделирование и улучшение бизнес-процессов

На втором этапе начали моделировать и улучшать бизнес-процессы:

- внедрение процессного управления во всей организации
- отрисовка всех процессов Управления, исключение потерь и множественной ответственности
- создание группы по контролю и мониторингу процессов
- дашборд процессов, подсвечивающий процессы, в которые необходимо вмешаться

В итоге получился некий гибрид между бережливым управлением и процессным управлением, который потребовал внедрить как культуру бережливого управления, так и бизнес-инструменты, с точки зрения моделирования и управления процессами.

## 3 этап. Автоматизация и цифровизация

На сегодняшний день ПФР идет к автоматизации и цифровизации, потому что это позволит оптимизировать объемные процессы, а также улучшить качество принимаемых решений.

Сейчас работы ведутся по нескольким направлениям:

- создание IT-инструментов для автоматизации работы по отрисовке и оптимизации процессов, process mining
- персональная настройка единой программы документооборота – Documentov, платформы для удаленного прохождения обучения – Moodle, разработка единого входа для заявок в сервисные службы – система заявок
- работа по объединению всех инструментов в рамках единой информационной платформы
- участие в программах-акселераторах НТИ Университет 20.35 «Клик» и совместная разработка с детским технопарком «Кванториум – 63 регион»

99

## ЦИТАТА

**Егор Крюнькин**

Начальник Управления Пенсионного фонда России  
в Кировском и Промышленном районах Самары

«Успешный опыт межведомственного взаимодействия с „Кванториум-63“ был подтвержден совместным созданием цифровых продуктов, направленных на достижение положительных эффектов для ПФР, а наши идеи по темам „Обращения граждан“ и „Логистика переезда“ были воплощены в жизнь в рамках прошедшего в декабре 2020 г. IT-хакатона».

99

## ЦИТАТА

**Татьяна Солдатенко**

Член рабочей группы «Мотивашки»

«Естественно, цифровизация и IT-продукты не помогут, если не работать с культурой организации. Поэтому в Управлении разработан механизм вовлечения сотрудников в трансформацию, увеличения их уровня лояльности и приверженности к ценностям организации».

**Вывод**

Таким образом, в заключение отметим, что повысить эффективность деятельности пенсионного фонда невозможно без максимального сокращения временных и материальных потерь, оптимизации процессов, улучшения качества и ориентации на клиента как потребителя услуг. Только постоянная, планомерная, методичная работа одновременно по всем основным элементам даст возможность оптимально эффективно внедрить систему бережливого управления, то есть систему постоянного самосовершенствования. УПФР в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара успешно осваивает гибкие и бережливые технологии и внедряет их в свою деятельность, улучшая качество предоставляемых услуг и увеличивая количество довольных потребителей.

# Внедрение бережливого управления в Белгородской области

## ЦИТАТА



**Евгений Савченко**

Губернатор Белгородской области

«Сегодня в нашей стране, в обществе обозначился запрос на энергичные, скоростные перемены. Именно скорость достижения целей выступает основным показателем эффективности деятельности. Одним из механизмов ускорения темпов преобразований выступает бережливый менеджмент».

## Введение

Белгородская область вышла на новый уровень проектного управления, происходит смещение акцента от формы к содержанию. Во-первых, осуществляется переход от количества проектов к их качеству. И во-вторых, усилия направляются не только на изменение внешней среды, но и на повышение качества управления, совершенствование внутренних управленческих процессов в органах власти, формирование созидательного мышления служащих.

Темпы и результаты социально-экономических преобразований во многом зависят от эффективности государственного аппарата, от высокой производительности труда служащих, скорости и качества принимаемых управленческих решений и действий. Поэтому новый уровень развития проектного управления в Белгородской области связывается с принципами и технологиями бережливого производства.

Для перехода на новый уровень управления было принято решение о реализации в Правительстве Белгородской области проекта «Формирование культуры бережливого управления в органах власти Белгородской области».

Для достижения главной цели данного проекта необходимо сформировать культуру бережливого управления в органах власти Белгородской области. Для этого были предусмотрены блоки работ по вовлечению, обучению и мотивации персонала.

## ЦИТАТА

99

### Татьяна Ботвиньева

Начальник отдела внедрения бережливого управления проектно-аналитической и контрольно-организационной деятельности Департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области

«Менее, чем за три года, области удалось запустить бережливые технологии в нескольких десятках компаний, подразделений органов власти и подведомственных им учреждений. Начав изучение бережливых технологий в 2017 году с легендарной производственной системы „Тойота“, в регионе создали в итоге собственную модель, которая оказалась рабочей и в индустриальном секторе, и в органах власти».

## Первая часть. Золотые кольца

Одним из первых шагов по формированию нового мышления государственных служащих стала диагностика корпоративной культуры в 30 органах исполнительной власти и государственных органах области, по итогам проведения которой были разработаны миссии правительства области и отдельных органов власти. Предложенные сотрудниками и утвержденные руководителями органов власти формулировки были визуализированы посредством печати в форматах А3 для размещения в кабинетах сотрудников органов власти, а также в формате карманного календаря индивидуально для каждого сотрудника.

Кроме этого, были созданы инфоцентры, которые представляют собой синергию двух стендов: стенда оперативного управления SQDCM, обеспечивающего единую вертикаль прохождения информации по основным уровням управления, и стенда «Золотые кольца», позволяющего осуществлять мониторинг исполнения мероприятий проектов, направленных на достижение КПЭ органа власти области.

Показатели, размещенные в инфоцентрах, должны отражать данные, которые позволят оценить ситуацию в структурных подразделениях органа власти области, выявить отклонения и устранить их.

## Что такое «Золотые кольца»?

«Золотые кольца» представляют собой инструмент визуализации, который позволяет осуществлять мониторинг исполнения мероприятий проекта, направленных на достижение КПЭ органа власти области.

На стенде «Золотые кольца» размещается минимальная, но достаточная ключевая информация для принятия грамотного управленческого решения руководителем органа власти области в отношении проекта, подлежащего мониторингу на соответствующем уровне управления.

Для обеспечения достижения поставленных целей бережливого управления и постоянного улучшения в созданную в органах исполнительной власти и органах местного самоуправления области систему КПЭ включены показатели по реализации бережливых проектов, а также критерии модели «Эффективный регион».

Еще одним инструментом мониторинга хода внедрения инструментов бережливого управления во всех сферах социально-экономического развития региона является защита значимых бережливых проектов на Рабочем часе Губернатора.

## Вторая часть. Бережливый офис

Для запуска работы по внедрению бережливых технологий было принято решение использовать имеющуюся в регионе систему проектного управления. Именно поэтому отдел внедрения бережливого управления был создан в управлении проектно-аналитической и контрольно-организационной работы, в структуре которого уже находился отдел проектно-организационной деятельности.

В ходе реализации симбиоза работы областного бережливого и областного проектного офисов выстроилась следующая схема работы:

### 1. Картирование процессов

На данном этапе команду по улучшениям сопровождают сотрудники областного бережливого офиса, оказывая всестороннюю методологическую помощь вплоть до защиты проекта на экспертной комиссии;

### 2. Разработка проектной документации

На данном этапе подключается областной проектный офис;

### 3. Реализация проекта

В целях обеспечения непрерывного совершенствования процессов на уровне каждого отдела в структуре органов власти Белгородской области создан реестр процессов, согласно которому определяется очередность их картирования в соответствии с «волной».

Инструментами мониторинга и контроля служат АИС «Проектное управление», АИС «Бережливое управление», инструмент визуализации бережливого проекта – стенд бережливого проекта.

Исходя из того, что численности сотрудников бережливого офиса для администрирования данного процесса недостаточно, руководителем проекта было принято решение о создании 15 отраслевых центров компетенций при органах власти области.

Созданные структуры позволили обеспечить распространение инновационного управленческого опыта применения бережливых технологий, способствующих повышению уровня профессиональной компетентности специалистов, в организациях и учреждениях курируемой отрасли.

Таким образом, основными функциями отдела внедрения бережливого управления по отношению к органам исполнительной власти и органам местного самоуправления области, а также центров компетенций в отношении подведомственных и курируемых организаций являются:

- организация деятельности, направленной на формирование и развитие культуры бережливого управления
- тиражирование лучших практик внедрения инструментов бережливого производства
- управление, мониторинг и контроль внедрения инструментов бережливого производства и проектов по улучшению процессов

В связи с ограниченной численностью сотрудников областного бережливого офиса и для обеспечения эффективности мероприятий по мониторингу и контролю за использованием инструментов бережливого управления все находящиеся в структуре Правительства области органы власти (30 органов власти) были распределены и закреплены за каждым из четырех сотрудников бережливого офиса. Такого рода распределение и закрепление зон ответственности позволило своевременно выявлять и корректировать возникающие в рамках внедрения инструментов бережливого управления отклонения от стандартов.

## Обратите внимание!

С 2020 года обязательным требованием для обоснования инициации бережливого проекта стало проведение входного анкетирования потребителей результатов проекта, в рамках которого определяются и анализируются их требования или ожидания по оптимизации процесса. В карточке бережливого проекта в качестве одного из предполагаемых эффектов указывается целевое повышение уровня удовлетворенности потребителей по сравнению с текущим положением.

По итогам реализации проекта проводится повторное анкетирование с целью подтверждения достигнутого эффекта по повышению уровня удовлетворенности.

## Третья часть. Обеи

Для достижения главной цели данного проекта необходимо сформировать культуру бережливого управления в органах власти Белгородской области. Для этого были предусмотрены блоки работ по вовлечению, обучению и мотивации персонала.

Необходимо было посвятить сотрудников в область бережливого управления, дать им понимание основных принципов и методов.

Для этого было организовано:

- обучение в АНО «Японский центр „Кайдзен“»
- обучение по программам повышения квалификации: «Бережливое управление», «Основы управления проектами», «Адаптивные модели управления проектами в государственном секторе» на базе ОАУ «Институт региональной кадровой политики», НИУ «БелГУ»

## Обеи

Для внедрения бережливого управления в каждом органе власти были организованы специально оборудованные помещения (Обеи).

Обеи – это «проектные комнаты», где собираются сотрудники органа власти с целью обсуждения и решения общих вопросов, проблем, планов, а также проведения картирования. Данные помещения оборудованы всем необходимым инвентарем (флипчарты, маркеры, стикеры и т.д.) для непосредственной командной работы при проведении картирования.

В Обеях размещаются методические материалы о бережливых инструментах в виде информационных стендов, а также пул рабочих стендов:

- стенд управления целеполаганием – SQDCM
- стенд основного, самого значимого бережливого проекта
- стенд, на котором размещаются результаты реализованных бережливых проектов в формате «Было/Стало»
- карточки, карты, пирамиды проблем, диаграммы, графики, презентационные материалы и иная информация

В отношении каждого бережливого проекта оформляется стенд, обязательными элементами которого являются:

- карточка процесса, подписанная владельцем процесса и заказчиком
- карта текущего состояния

- пирамида проблем
- результаты анализа проблем с приложением использованного для анализа метода
- карта идеального состояния
- карта целевого состояния
- диаграмма Ганта
- уголок решенных проблем
- производственный анализ

## Заключение

В настоящее время Белгородская область аккумулирует в себе лучшие отечественные и зарубежные практики в сфере проектного и бережливого управления, сформировав эффективную связь между ними. Для перехода на бережливое управление Правительством Белгородской области был сформирован портфель проектов «Бережливый регион», создана нормативно-правовая база, внедрены инструменты бережливого управления в каждом отделе органа власти региона.

Благодаря внедрению бережливых технологий регион вошел в пятерку лучших по итогам реализации нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости», стал лидером первой номинации «Проекты в области бережливого управления» в ежегодном конкурсе профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп».

### ЦИТАТА

## Ольга Павлова

Заместитель Губернатора Белгородской области (июль 2020 г.)

«Все мы, белгородцы, так или иначе связанные с lean-технологиями, смогли для себя сформулировать нашу формулу бережливого региона. Что же это такое? Все просто! Это когда каждый служащий постоянно улучшает свои процессы и является участником бережливого проекта, а каждый белгородец является пользователем результата не менее одного такого клиентоориентированного проекта».



# Бережливая личность: от идеи до воплощения

Кемеровский государственный университет – один из крупнейших и ведущих вузов Сибири, опорный университет Кузбасса. В 2020 г. вошел в рейтинг лучших университетов развивающихся стран Европы и Средней Азии QS EESA – 2021. КемГУ является участником и организацией-координатором Научно-образовательного центра мирового уровня «Кузбасс».

В настоящее время в Кемеровском государственном университете обучаются более 20 000 студентов из 21 страны. Вуз ведет подготовку по 32 укрупненным группам направлений и специальностей.

С 2018 года по инициативе Губернатора Сергея Цивилева в области реализуется «Производственно-управленческая система Кузбасса» (ПУСК), которая применима к различным сферам деятельности: от промышленности, образования, здравоохранения до государственного и муниципального управления. Ее методология разработана экспертами госкорпорации «Росатом», которая в качестве партнера участвует в нацпроекте «Производительность труда и поддержка занятости».

Кемеровский государственный университет поддержал инициативу Губернатора Кемеровской области С. Е. Цивилева начать реализацию в регионе проекта «Бережливый регион».

## Залог успеха развития бережливых технологий – заинтересованность первых лиц

Ректор КемГУ А. Ю. Просеков своим приказом дал старт формированию проектных команд для развития бережливых технологий во всех процессах в Кемеровском государственном университете. Так была создана Центральная рабочая группа и начата работа по формированию **Системы менеджмента бережливого производства:**

- разработана Политика в области бережливого производства
- проведено обучение участников проекта
- проведен внутренний аудит Системы менеджмента бережливого производства
- изучен опыт работы фабрик процессов других вузов
- в учебные планы бакалавриата и магистратуры включена дисциплина «Бережливое производство»

- реализованы проекты бережливого производства в рамках НИРС и на их основе выполнены выпускные квалификационные работы
- организованы программы дополнительного профессионального образования по программе «Бережливое производство»
- инициированы и реализованы внутренние проекты, способствующие оптимизации различных процессов в КемГУ
- начато взаимодействие с НОЦ «Кузбасс»

**В основе деятельности по развитию бережливых технологий лежат следующие принципы:**

- S** Создание условий для безопасной работы и учебы, способствующих гармоничному развитию сотрудников и обучающихся
- Q** Обеспечение высокого уровня качества предоставляемых университетом услуг, востребованных на региональных рынках
- D** Обеспечение высокой удовлетворенности качеством образования выпускников КемГУ
- C** Эффективное использование всех видов ресурсов и устранение всех видов потерь
- M** Формирование высокого уровня корпоративной культуры университета

## **Первая победа: реализован проект «Совершенствование работы приемной комиссии на основе бережливых технологий»**

Проект опорного вуза Кузбасса получил высокую оценку: по итогам 2018–2019 года опыт работы приёмной комиссии Кемеровского госуниверситета признан успешным проектом по внедрению бережливых технологий среди университетов – членов Ассоциации бережливых вузов России. По результатам проведённых исследований, ставших основой выпускной квалификационной работы студентов Института экономики и управления КемГУ А. Братенкова, М. Чукреевой, А. Даниева и П. Бондаренко под руководством заместителя ответственного секретаря приёмной комиссии КемГУ, доцента кафедры менеджмента имени И.П. Поварича А. Н. Челомбитко, было предложено сделать упор в работе приёмной комиссии вуза на перераспределении абитуриентов и совершенствовании работы операторов. Благодаря анализу данных, полученных с помощью хронометража выявлены следующие проблемы в организации деятельности технических секретарей:

- Недостаточная подготовленность работников приемной комиссии, незнание функций системы приводит, например, к тому, что оператор не пользуется быстрым вариантом поиска в списке адресов, а также вызывает частые ошибки при внесении данных в базу, что требует дополнительного времени на их исправления

- Логистика (перемещение от рабочего места секретаря к оргтехнике или руководству приемной комиссии): 5 операторов завязаны на одном принтере, что приводит к очереди у принтера, путанице с документами, вышедшими из печати; нахождение руководства и программиста приемной комиссии на другом конце холла, что вызывает необходимость у некоторых операторов тратить время на преодоление большого расстояния, чтобы дойти до руководства для консультации по достижениям абитуриента и уточнения результатов ЕГЭ
- Несовершенство (сложность) электронной базы: отсутствие некоторых данных в базе, из-за чего оператору необходимо вносить сведения вручную; отсутствие в базе данных ЕГЭ, из-за чего оператору требуется уточнение результатов у программиста (при заключении контракта); при опросе операторов, 21% респондентов указали на сложность работы с базой
- Отбор документов для портфолио абитуриентов или подтверждающих особые права: большое количество достижений абитуриентов, которые не приносят дополнительных баллов, но оператору необходимо их проверить; отсутствие у оператора четкого понимания того, какие достижения приносят дополнительные баллы, что требует постоянного консультирование у руководства приемной комиссии. Консультации по учету индивидуальных достижений занимают в среднем 2 минуты
- Копирование документов: в среднем оператор тратит около 40 минут в день на копирование документов. Данная операция частично может выполняться самими абитуриентами дома либо во время ожидания в очереди к оператору на копировальном аппарате, установленном в холле главного корпуса Кемеровского государственного университета. Учитывая тот факт, что копирование можно полностью исключить из перечня функций технического секретаря, эту операцию можно считать чистой потерей времени
- Заключение контракта является вторым по продолжительности этапом работы технического секретаря, длительность его составляет от 2 мин. 25 сек. до 10 мин. 26 сек. Скорость выполнения данной операции во многом зависит от абитуриентов (сопровождающих их лиц), их внимательности к прочтению положений договора. Так же данная операция требует проверки подлинности сведений, предоставленных поступающим, относительно баллов ЕГЭ
- Недостаточное оснащение оргтехникой технической зоны работы операторов. В ходе наблюдений за рабочим процессом технических секретарей было отмечено, что количество техники (принтеры, копировальные аппараты) не в полной мере удовлетворяет потребности в этом оборудовании, возникающей в процессе приема документов. Такое положение дел обусловлено нерациональным использованием техники, которая имела в наличии, но не была задействована в ходе приемной комиссии
- Нерациональное использование времени ожидания абитуриентами своей очереди к техническому секретарю. Данная проблема заключается в том, что поступающие, боясь потерять свое место в очереди (которое никак формально за ними не закреплено), намеренно игнорируют возможность получить консультацию по вопросам поступления у представителей институтов или в зоне online-консультирования перед посещением оператора, а также пренебрегают возможностью сделать копии своих документов, что приводит к увеличению времени нахождения их у технического секретаря
- Отсутствие предварительной регистрации поступающих при наличии технической возможности. Как уже говорилось ранее, процедура занесения данных абитуриента

Оператором в базу является «узким местом» и занимает много времени. Более того, процесс занесения данных является довольно монотонным и требует от технического секретаря повышенного внимания и концентрации. К концу рабочего дня, когда в значительной степени накапливается усталость и при этом поток абитуриентов еще не иссяк, это приводит к увеличению ошибок

Анализ выделенных проблем и причин их появления позволил в рамках проекта разработать концепцию целевого состояния работы приемной комиссии в процессе подачи документов абитуриентами, которое бы способствовало достижению основной цели проекта – повысить удовлетворенность клиентов от подачи документов в КемГУ.

Для достижения целевого состояния работы приемной комиссии КемГУ совершенствовалась работа по двум направлениям:

- перераспределение потока абитуриентов, чтобы они не стояли в очереди и пользовались всеми предлагаемыми возможностями (консультация, копирование документов)
- оптимизация, усовершенствование работы самих операторов, исключение лишних действий

С целью перераспределения потока абитуриентов и сокращения времени их бесполезного ожидания в очереди в рамках проекта «Повышение эффективности работы приемной комиссии КемГУ» были реализованы следующие мероприятия:

- В холле главного корпуса КемГУ был установлен копировальный аппарат, чтобы абитуриенты самостоятельно и с помощью волонтеров могли делать копии своих документов прежде, чем отправиться к оператору. Такое решение позволило в значительной степени сократить время нахождения одного абитуриента у оператора
- На сайте вуза была внедрена функция предварительной электронной подачи документов. Теперь абитуриент самостоятельно, дома, в спокойной обстановке может заранее внести свои данные, выбрать направления обучения. Это позволило сократить время нахождения абитуриента у технического секретаря в дальнейшем, а самого секретаря избавило от необходимости вносить эти данные в базу, и как следствие, снизило вероятность допущения ошибок и опечаток в заявлениях и контрактах
- Была выделена отдельная зона оценки достижений, где специально обученный человек осуществляет идентификацию и заверку личных достижений и особых прав абитуриентов. Вынесение данной функции на отдельный этап снизило нагрузку на операторов и сократило частоту их обращения к руководству приемной комиссии
- Действиями волонтеров, встречающих абитуриентов на входе в КемГУ, увеличен поток абитуриентов к консультантам от институтов и в зону online-консультирования. При этом, online-консультирование и консультирование у представителей институтов являются взаимозаменяемыми или взаимодополняющими, то есть посещение той или другой зоны является опциональным. Значимость такого распределения для достижения цели проекта сложно переоценить, ведь оно позволяет абитуриентам получать исчерпывающую и достоверную информацию непосредственно от профессорско-преподавательского состава, в том числе от директоров институтов. Получение информации из личной беседы с будущими преподавателями, оставляет положительные эмоции у абитуриентов

и позволяет им сделать правильный жизненный выбор. К тому же, как говорилось ранее, это значительно сокращает время прохождения абитуриентом процесса подачи документов

Мероприятия, реализованные с целью оптимизации работы операторов:

- проведено обучение технических секретарей работе с электронной базой, показаны и отработаны навыки использования всех возможностей интерфейса электронной системы
- установлено большее число печатно-копировальных аппаратов в технической зоне секретарей. Это позволило исключить возможность возникновения путаницы с документами, поступающими на один принтер от разных операторов. К тому же сократилось время необходимое на передвижения операторов по технической зоне рабочее место – принтер – рабочее место. Важно отметить, что в технической зоне была размещена печатно-копировальная техника, которая уже имелась в наличии в университете и не использовалась во время приемной кампании
- упрощен процесс занесения оператором данных в базу за счет внедрения электронной подачи документов, о которой было сказано ранее
- обычные стулья технических секретарей были заменены на офисные кресла, это позволило им быстрее передвигаться по технической зоне. К тому же это способствовало повышению комфортности работы секретарей, на что они указали при опросе
- в рамках проекта рабочей группой были разработаны стандарты работы технического секретаря, которые регламентируют их работу. Стандарты представляют собой инструкцию о том, как и в каком порядке необходимо действовать техническому секретарю во время выполнения должностных обязанностей. Необходимо отметить, что чем более ответственно секретари подходят к соблюдению стандартов, тем в их работе возникает меньше ситуаций, требующих вмешательства руководства и определенных затрат времени, а, следовательно, меньшее количество поступающих будет ожидать своей очереди для подачи документов

Проект начал реализовываться рабочей группой в июне 2018 г., к окончательному результату пришли в октябре того же года: общее время, проведенное поступающими в очереди, сократилось в среднем в 6 раз; время подачи документов непосредственно у оператора сократилось с 22 минут до 12, то есть на 10 минут; общее время нахождения абитуриента в приемной комиссии КемГУ в среднем сократилось на 25 минут (до изменений данный показатель составлял 60 минут, с учетом всех нововведений – 35 минут); количество абитуриентов, которых обслуживает один технический секретарь, увеличилось с 18 человек до 32.

## ЦИТАТА

**Александр Просеков**

Ректор КемГУ

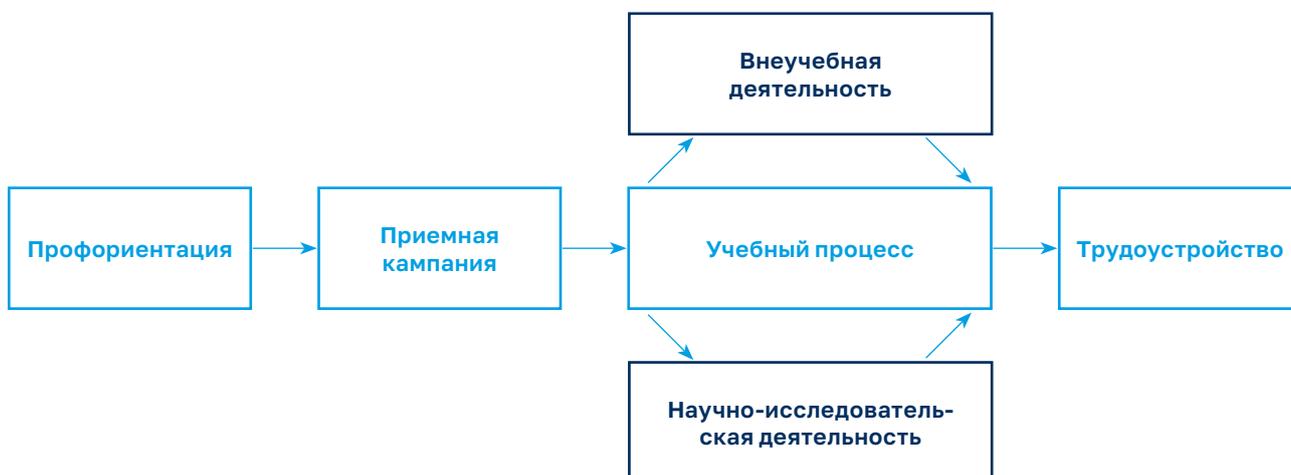
«Работа приёмной комиссии КемГУ в последние годы серьёзно изменилась. Абитуриенты 2018 года говорят о том, как их заботливо приняли, подробно рассказали о направлениях обучения, ответили на вопросы. Это не случайное изменение, а одно из следствий внедрения в вузе бережливого производства – системы совершенствования управления и устранения потерь, что в целом способствовало успешному завершению Приемной кампании».

## Сквозной поток создания бережливой личности

Решая прикладные задачи с помощью инструментов и методов бережливого производства в вузе постепенно формируется научно-исследовательское направление «Формирование бережливой личности». Его основными направлениями стали:

- Научные публикации студентов
- Научные публикации преподавателей
- Выступления на научных конференциях и семинарах
- Защита ВКР по тематике бережливого производства
- Знакомство с опытом предприятий, работающих с РЦК и ФЦК

С 2019 года КемГУ работает над проблемой организации сквозного потока формирования бережливой личности, который схематично представлен на рисунке ниже:



Формирование бережливой личности должно начинаться не в вузе, а в раннем детстве. Данная концепция нашла поддержку в НОЦ «Кузбасс». Представленная ниже схема позволяет начать системную работу по описанию соответствующих компетенций, их распределению по уровням и разработке методов их формирования, которые Кемеровский государственный университет стремится развивать.

Для примера можно рассмотреть сквозной поток, направленный на улучшение процессов, связанных с подготовкой высококонкурентного выпускника вуза, начиная с привлечения и отбора наиболее мотивированных абитуриентов.

## Межорганизационный поток формирования бережливой личности



### ЦИТАТА

## Мария Леухова

Проректор по молодёжной политике и общественным коммуникациям КемГУ

«Сегодня важной компетенцией является формирование бережливости во многих процессах, в образовании — в том числе. В связи с этим важную роль играет формирование бережливых технологий. Мы идём от детского сада через школу непосредственно в вуз, тем самым формируя бережливую личность через сквозной процесс. Компетенции бережливого производства будут востребованы кадрами для научно-образовательного центра „Кузбасс“».

Исходя из проблематики было решено поставить целью формирование применимой в высшем учебном заведении модели выпускника, обладающего Бережливыми компетенциями. Желание сосредоточиться на развитии у обучающихся именно бережливых компетенций обоснованно во многом их актуальностью сегодня, а также стремительным развитием практик бережливого производства и эффективностью их применения. Перечень компетенций основан на Модели Бережливой Личности, описанной доктором экономических наук, руководителем проекта АО «Производственная система „Росатом“» Давыдовой Надеждой Станиславовной. Модель состоит из 8 элементов:

- Миссия. Сила личности
- Приверженность ценностям и принципам БП
- Умение определять и достигать цели
- Проектное и процессное мышление
- Знание и владение методами БП
- Эффективность
- Взаимодействие с людьми
- Креативность и инновационность

Каждый из этих элементов включает в себя ряд качеств, которыми и должна обладать бережливая личность.

На первом этапе Автономной некоммерческой организацией «Научно-образовательный центр „Кузбасс“» совместно с администрацией Кемеровского государственного университета было проведено анкетирование работодателей по тематике профессиональной подготовки выпускников университета. Целью данного исследования является выявление имеющихся недостатков в содержании и формах обучения студентов, чтобы впоследствии их устранить.

Полученные результаты говорят о том, что работодатели не в полной мере удовлетворены качеством подготовки выпускников, причем работодателями было отмечено, что выпускники в большей мере обладают «гибкими» навыками (компетенции «Умение и стремление учиться, развиваться, усваивать новые знания, информацию», «Умение работать в команде, сотрудничать, взаимодействовать» и «Умение управлять собой во времени, рационально использовать рабочее время, оперативность»), чем «Жесткими» («Умение управлять производством с подключением всего персонала и применение набора правил, действий и процедур, которые нацелены на нахождение и устранение потерь», «Умение добиваться наивысшего качества продукции в любое время на протяжении всего производственного процесса и без дальнейшего контроля качества» и «Способность обеспечивать организацию бесперебойного производства продукции при отсутствии излишних производственных запасов и избыточных складских площадей»). Вероятно, связано это с тем, что гибкие навыки являются универсальными и во многом развиваются сами собой, в нашей обычной деятельности (в том числе и во время обучения в детском саду, школе и университете), а навыки жесткие напротив, специфичны и зачастую требуют практики для их закрепления и развития. В целом опрошенные работодатели оценили профессионализм выпускников как средний. Выявлены причины несоответствия ожиданий заказчика (работодателя) и компетенций выпускника.

## Причины несоответствия



В 2020 г. наряду с Нижегородской и Белгородской областями Кузбасс оказался в тройке регионов-лидеров по внедрению «бережливых» технологий. В связи с этим кузбасские технологии будут применять в регионах.

### ЦИТАТА

## Сергей Цивилев

«Мы также заключили соглашение с Федеральным центром компетенций, который открыл у нас филиал и ведет работу по повышению эффективности труда на промышленных предприятиях и в органах власти. По оценке Росатома, по темпам внедрения бережливых технологий Кузбасс находится в тройке лидеров в России. Программа уже дает серьезные результаты. Кузбасские вузы – КемГУ, КузГТУ, СибГУ – открыли курсы по подготовке специалистов в сфере менеджмента качества и бережливых технологий. Открылась производственная площадка „Фабрика процессов“, где принципы и инструменты внедрения бережливых технологий можно отработать на практике.»

Кемеровский государственный университет внес немалый вклад в достижение такого результата. Команда КемГУ заняла 3 место в ежегодном конкурсе профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» (проекты в области бережливого управления). Но мы рассматриваем призовое место не как окончательный успех, а как старт в новые проекты. Сейчас вуз приступил к реализации ряда проектов, направленных на развитие и укрепление направлений подготовки бережливой личности на базе вуза в рамках сквозного потока. Для развития перспективного направления «Бережливое производство» в рамках совместной деятельности КемГУ, НОЦ «Кузбасс» и Производственной системы «Росатом» созданы проектные группы.

## Об авторах

Сборник подготовлен на основе материалов, предоставленных финалистами номинации «Проекты в области бережливого управления» конкурса «Проектный Олимп 2020».

**Благодарим за предоставленные материалы и помощь в составлении сборника:**

**Бельчик Татьяна Алексеевна**, к. э. н. доцент кафедры менеджмента имени И. П. Поварича

**Бирюков Сергей Сергеевич**, заместитель директора ОГАПОУ «Белгородский механико-технологический колледж»

**Ботвиньева Татьяна Николаевна**, начальник отдела внедрения бережливого управления проектно-аналитической и контрольно-организационной деятельности Департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области

**Гайворонская Светлана Александровна**, руководитель Проектного офиса аппарата ректора НИУ «БелГУ»

**Гильманов Тагир Дамирович**, студент, кафедра «Управление проектом», Государственный Университет Управления

**Зарубин Сергей Семенович**, директор ОГАПОУ «Белгородский механико-технологический колледж»

**Кирилова Ирина Юрьевна**, начальник Управления проектно-аналитической и контрольно-организационной деятельности Департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области

**Кобзева Ирина Алексеевна**, преподаватель ОГАПОУ «Белгородский механико-технологический колледж»

**Крюнькин Егор Николаевич**, начальник управления Пенсионного фонда России в Кировском и Промышленном районах Самары

**Леухова Мария Геннадьевна**, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям, канд. ист. наук, доцент

**Маматов Александр Васильевич**, проректор по образовательной деятельности НИУ «БелГУ»

**Москвина Екатерина Васильевна**, советник Управления проектного менеджмента в государственном секторе Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации

**Павлова Ольга Альбертовна**, заместитель Губернатора Белгородской области

**Позмогова Наталья Павловна**, начальник отдела, руководитель Регионального центра организации первичной медико-санитарной помощи Удмуртской Республики

**Просеков Александр Юрьевич**, ректор КемГУ, д-р тех. наук, член-корр. РАН

**Сайфуллин Тимур Айратович**, студент, кафедра «Управление проектом»,  
Государственный Университет Управления

**Тюрина Наталия Алексеевна**, директор Многофункционального центра НИУ «БелГУ»

**Халимон Екатерина Андреевна**, к. э. н., доцент кафедры «Управление проектом» (ИОМ, ГУУ),  
сертифицированный профессионал по управлению проектами (Certified Project Manager –  
IPMA Level C®), заместитель председателя Совета по развитию профессионального управления  
проектами в высшей школе и научных организациях (РФ), член Молодежной ассоциации  
проектного управления (Young Crew IPMA Member), член Новой экономической ассоциации (НЭА)

**Челомбитко Анна Николаевна**, к. э. н. доцент кафедры менеджмента имени И. П. Поварича

**Шарко Евгения Алексеевна**, советник Управления проектного менеджмента в государственном  
секторе Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации



