

*Дин Юлия Ивановна, кандидат
исторических наук, заместитель
директора по научно-исследовательской
работе и развитию ГБУК «Сахалинский
областной краеведческий музей»,
г. Южно-Сахалинск*

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В МУЗЕЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Введение

Концепция бережливого производства (lean production), разработанная в рамках производственной системы Toyota и получившая широкое распространение в промышленности, в последние десятилетия активно проникает в сферу государственного управления, здравоохранения, образования и культуры. Её суть состоит в последовательном устранении потерь – действий, не создающих ценности для потребителя, – и непрерывном совершенствовании процессов через вовлечение всего персонала организации. Применительно к учреждениям культуры данная концепция приобретает особое значение: работая в условиях ограниченного финансирования при высоких требованиях к качеству услуг, музеи нуждаются в системных инструментах повышения эффективности.

ГБУК «Сахалинский областной краеведческий музей» (далее – музей) является одним из первых учреждений культуры в Российской Федерации, системно внедривших методологию бережливого производства. В 2023 году музей присоединился к проекту «Эффективный регион», реализуемому по всей стране при поддержке государственной корпорации «Росатом». Этот шаг ознаменовал начало масштабной трансформации внутренних процессов организации: от формирования нормативной базы до реализации конкретных

проектов улучшений, затрагивающих ключевые направления музейной деятельности.

Цель настоящей статьи – обобщить опыт внедрения бережливого производства в ГБУК «Сахалинский областной краеведческий музей» за период 2023–2025 годов, охарактеризовать применяемые инструменты, проанализировать результаты реализованных проектов и показать значимость накопленной практики для тиражирования в других учреждениях культуры страны.

1. Нормативно-методическое обеспечение внедрения бережливого производства

Системное внедрение бережливого производства в деятельность ГБУК «Сахалинский областной краеведческий музей» началось в 2023 году в рамках участия в национальном проекте «Эффективный регион». Проект реализуется в регионах Российской Федерации при методической поддержке государственной корпорации «Росатом» и направлен на оптимизацию внутренних процессов государственных организаций с применением инструментов производственной системы Росатома (ПСР).

Первым этапом стало формирование нормативно-методической базы. Были приняты локальные нормативные акты, определяющие организационные основы бережливого производства в музее: положения о системе подачи предложений по улучшениям, о проектной деятельности. Разработана и утверждена миссия музея: «Реализация роли музея как регионального лидера в области научного краеведения, в сохранении и изучении памятников культурного наследия, в обеспечении доступа к музейным фондам через введение их в научный оборот, в использовании культурного наследия как ресурса развития Сахалинской области и дальневосточного региона». Сформулированы стратегические цели учреждения в контексте бережливого производства, включающие

качественное улучшение музейной деятельности, развитие профессиональных компетенций сотрудников и создание образцового учреждения на базе технологий бережливого производства с последующим тиражированием результатов.

Особое место в методическом сопровождении внедрения занимает издание сборников методических рекомендаций. Музей подготовил и опубликовал три выпуска сборника «Методические рекомендации по созданию проектов «"Образцовое учреждение. Бережливый музей"»». Данные сборники аккумулируют практический опыт реализации проектов улучшений, структурируют технологию проектной работы применительно к музейной специфике и адресованы прежде всего другим учреждениям культуры, находящимся в начале пути внедрения бережливых практик.

Параллельно с организационным оформлением внутренней системы был сформирован корпус стандартизирующих документов, закрепляющих достигнутые в ходе проектов улучшений изменения. В частности, был разработан и утверждён Регламент работы с запросами граждан на научное консультирование – один из первых отраслевых документов подобного рода, впоследствии ставший основой межрегионального стандарта.

2. Инструменты управления процессами

Практическое внедрение бережливого производства в музее опирается на комплекс инструментов визуального управления и контроля качества процессов, применяемых как на операционном, так и на стратегическом уровне управления.

Центральным элементом системы управления является инфоцентр руководителя – визуальный стенд, обеспечивающий прозрачность ключевых показателей деятельности учреждения. Управление осуществляется по методологии SQDCM (Safety – безопасность, Quality – качество, Delivery – выполнение в срок, Cost – затраты, Morale – вовлечённость персонала).

Данный подход позволяет оперативно выявлять отклонения и принимать управленческие решения на основе актуальных данных.

На уровне рабочих групп и подразделений применяются доска задач и регулярный доклад по ТОП-проблемам. Доска задач обеспечивает визуализацию хода выполнения текущих задач, позволяя каждому сотруднику видеть общую картину работы команды. Доклад по ТОП-проблемам фиксирует наиболее существенные затруднения, требующие оперативного разрешения, и структурирует работу по их устранению. Совокупность данных инструментов формирует среду, в которой отклонения от нормы становятся немедленно видимыми, а ответственность за их устранение чётко распределена.

Проектная деятельность музея сосредоточена в проектной комнате – специально организованном рабочем пространстве, где визуализированы все реализуемые и завершённые проекты. Это обеспечивает преемственность проектного опыта и доступность информации о достигнутых результатах как для сотрудников музея, так и для внешних визитёров.

Важным инструментом вовлечения персонала служит система подачи предложений по улучшениям (ППУ). За три года деятельности коллектив музея обеспечил стабильный поток предложений: в 2023 году поступило 22 ППУ, из которых принято и реализовано 14; в 2024 году – 20 ППУ, принято и реализовано 16; в 2025 году – 11 ППУ, принято и реализовано 4 (на момент отчётного периода). Доля реализованных предложений по отношению к принятым составляет 100 %, что свидетельствует о высоком качестве отбора инициатив и эффективности их исполнения.

Таблица 1. Динамика предложений по улучшениям (ППУ) в 2023–2025 гг.

Год	Поступило ППУ	Рассмотрено	Принято	Реализовано
2023	22	22	14	14
2024	20	20	16	16
2025	11	11	4	4
Итого	53	53	34	34

Для вовлечения персонала и закрепления навыков применения инструментов бережливого производства в музее разработаны два сценария «фабрики процессов» (ФП) – обучающей деловой игры, имитирующей реальный процесс создания музейной экспозиции, и выставки в учебной среде. Разработка собственных сценариев ФП на основе специфики музейной деятельности является значимым методическим достижением: как правило, подобные сценарии существуют в промышленном секторе и не адаптированы для учреждений культуры. На момент завершения отчётного периода через обучение на фабрике процессов прошли 12 сотрудников из 86 (13 % от общей численности персонала).

3. Система обучения персонала

Обеспечение устойчивого функционирования системы бережливого производства требует формирования соответствующих компетенций у персонала. В музее выстроена многоуровневая система обучения, охватывающая различные категории сотрудников.

Базовый уровень подготовки предусматривает обучение всех членов рабочих групп по проектам улучшений методологии бережливого производства. Программа включает освоение инструментов картирования потока создания ценности (КПСЦ) и методов решения проблем. Данная подготовка является обязательным условием участия сотрудника в проектной

деятельности и обеспечивает единое понимание методологии всеми участниками рабочих групп.

На углублённом уровне в организации идентифицированы и подготовлены внутренние тренеры по бережливому производству – Дин Юлия Ивановна, заместитель директора по научно-исследовательской работе и развитию, и Дегтярь Алёна Сергеевна, научный сотрудник отдела истории. Внутренние тренеры проходят расширенную подготовку по методам и инструментам бережливого производства и базовым навыкам проведения тренингов, что позволяет тиражировать знания внутри организации без привлечения внешних специалистов.

Для передачи практического опыта внешним организациям в музее обеспечена готовность не менее трёх сотрудников к приёму коллег из других учреждений. Это соответствует статусу образцового учреждения и закреплено в методических материалах музея. Результаты реализованных проектов систематически представляются на региональных семинарах, совещаниях и конференциях, что обеспечивает трансляцию накопленного опыта в профессиональном сообществе.

4. Портфель проектов улучшений 2023–2025 годов: общий обзор

За период 2023–2025 годов в ГБУК «Сахалинский областной краеведческий музей» реализовано 17 проектов улучшений. Портфель проектов структурирован по двум направлениям: административно-хозяйственные проекты, направленные на оптимизацию общеорганизационных процессов (управление документооборотом, организация рабочих пространств, административные регламенты), и музейно-ориентированные проекты, связанные непосредственно с ключевыми видами музейной деятельности.

Административно-хозяйственные проекты формируют организационный фундамент эффективной деятельности и в целом типичны

для учреждений бюджетной сферы, внедряющих бережливое производство. Они обеспечивают создание базовых условий для работы: оптимизированные административные процедуры, упорядоченную среду рабочих мест, отлаженные коммуникационные процессы.

Музейно-ориентированное направление представлено десятью проектами, реализованными в 2023–2025 годах. Приведём их перечень с кратким описанием достигнутых результатов.

«Оптимизация процессов экскурсионного обслуживания, получение услуг в электронном виде (аудиогид)» – проект направлен на внедрение современного цифрового инструмента в практику экскурсионного обслуживания. Результатом стало создание аудиогuida, обеспечивающего доступность информации о музейных экспозициях в электронном формате.

«Оптимизация процесса научного консультирования по запросам потребителя» – ключевой проект, результаты которого подробно рассмотрены в разделе 6 настоящей статьи. Проект завершился разработкой межрегионального стандарта.

«Обеспечение доступности музейных предметов для посетителей музея» – проект, направленный на расширение возможностей посетителей по знакомству с музейными коллекциями, в том числе с фондохранилищными материалами.

«Оптимизация процессов организации экскурсионного обслуживания» – систематизация и регламентация процессов планирования, организации и проведения экскурсий, сокращение временных потерь на всех этапах.

«Оптимизация процесса аудиосопровождения об исторических и природных объектах для посетителей музея» – дополнение и расширение аудиогuida информацией об объектах исторического и природного наследия на территории музея и прилегающих территориях.

«Оптимизация процесса подготовки экскурсоводов» – стандартизация и оптимизация системы профессионального развития экскурсоводов, сокращение сроков подготовки при сохранении качества.

«Оптимизация процесса систематизации информации об исторических и природных объектах на территории музея посредством внедрения QR-кодов» – цифровизация информационной среды музея, обеспечение быстрого доступа посетителей к структурированной информации об объектах.

«Оптимизация процесса работы со сдатчиком при приёме музейных предметов» – проект, направленный на улучшение взаимодействия с гражданами, передающими предметы в фонды музея. Подробный анализ представлен в разделе 6.

«Оптимизация процессов экскурсионного обслуживания для иностранных граждан» – разработка специализированного регламента и информационных материалов для обслуживания иностранных посетителей.

«Оптимизация процесса получения доступа к актуальной научной литературе» – проект по созданию электронной библиотеки для научных сотрудников музея, подробно рассмотренный в разделе 6.

5. Детальный анализ ключевых проектов улучшений

5.1. Оптимизация процесса научного консультирования по запросам потребителя

Проект реализован в период с 27 февраля по 5 июня 2023 года. Организатором (владельцем процесса) проекта выступил Щеглов Виктор Владиславович, заместитель директора по научно-исследовательской работе и развитию (на тот момент); руководителем проекта – директор музея Алин Юрий Юрьевич. В состав команды вошли учёный секретарь Ильина Нелли Юрьевна, старший научный сотрудник отдела истории Орлова Елена Викторовна и заведующий отделом хранения музейных предметов Фецова Оксана Владимировна.

Исходная проблема состояла в отсутствии какой-либо регламентации работы с обращениями граждан по вопросам научного консультирования. Диагностика текущего состояния выявила девять системных проблем: заявители не знали, как и куда подать запрос; отсутствовали регламентирующие документы; запросы поступали по различным каналам (официальный e-mail, личные почтовые ящики сотрудников, телефон, личный визит); запросы зачастую содержали недостаточно информации и требовали дополнительных уточнений; при запросах межведомственного характера назначалось несколько ответственных из разных подразделений; накопленные ответы на похожие запросы нигде не сохранялись; посетители не были осведомлены о возможностях Государственного каталога Музейного фонда Российской Федерации; изображения музейных предметов отправлялись без согласования с главным хранителем; не было определено постоянное ответственное лицо за отправку ответов. Суммарное время протекания процесса составляло 56,5 часа.

По итогам анализа и картирования потока создания ценности была разработана карта целевого состояния, предусматривающая сокращение времени протекания процесса до 31 часа. Для достижения этой цели реализовано семь мероприятий.

Таблица 2. Мероприятия по проекту «Оптимизация процесса научного консультирования»

№	Мероприятие	Эффект
1	Разработка шаблона запроса на научное консультирование	Упрощение составления запроса для заявителей; исключение необходимости дополнительных уточнений со стороны сотрудников
2	Создание регламентирующих документов	Посетители ознакомлены с основной деятельностью музея и порядком предоставления услуги
3	Создание на официальном сайте страницы «Научное консультирование»	Единая точка входа для всех запросов; ориентирование пользователей сайта
4	Назначение ответственного лица за распределение заявок	Устранение дублирования ответственности; оперативное направление запроса профильному специалисту
5	Создание единого электронного архива готовых ответов	Повторное использование уже подготовленных ответов; сокращение трудозатрат на обработку аналогичных запросов
6	Размещение рекомендаций по работе с Государственным каталогом Музейного фонда РФ	Самостоятельное ознакомление посетителей с музейным собранием без привлечения сотрудника
7	Назначение постоянного ответственного за отправку ответов	Единый канал исходящей корреспонденции; исключение потерь информации

Все семь мероприятий реализованы в установленные сроки, часть – досрочно. Достигнутые результаты в точности соответствуют целевым показателям: время протекания процесса сокращено с 56,5 до 31 часа; срок

подготовки ответа снижен с 10 до 7 рабочих дней; разработан алгоритм научного консультирования как в электронной форме, так и при персональных обращениях; введён в действие шаблон запроса потребителя.

Особую значимость данному проекту придаёт тот факт, что его результаты легли в основу разработки межрегионального стандарта «Научное консультирование по запросам потребителя» (номер стандарта СОКМ, версия рабочая, утверждён 19 июля 2024 года). Стандарт, разработанный Щегловым В. В. и Ивановым Ф. Ф., определяет область применения (научное консультирование в электронной и очной форме), вводит ключевые термины и определения (информационная справка, тематическая справка, потребитель услуги), описывает полный алгоритм прохождения запроса, устанавливает систему контроля качества услуги, включая опросные листы, и опирается на федеральную нормативную правовую базу: Федеральный закон № 54-ФЗ «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации», Федеральный закон № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации», а также соответствующие приказы Министерства культуры Российской Федерации.

Стандарт был представлен в рамках федерального проекта «Бережливое ускоренное развитие» (БУР), реализуемого АНО «Россия – страна возможностей» совместно с Мастерской управления «Сенеж» и ГК «Росатом». В 2024 году стандарт принят двумя регионами: в Калининградской области он согласован министром по культуре и туризму А. В. Ермаком и включён в протокол Совета бережливого управления от 02.12.2024 № 2-СБУКО/пртк; в Нижегородской области – утверждён 28.11.2024 министром культуры Н. Е. Сухановой.

5.2. Оптимизация процесса работы со сдатчиком при приёме музейных предметов

Проект был реализован в 2025 году в рамках направления по совершенствованию фондовой работы музея. Владелец и руководитель проекта – Токарева А. Е., в состав команды вошли Фецова О. В. и Олейник Д. А.

Предметом оптимизации являлся процесс взаимодействия с гражданами (сдатчиками), желающими передать принадлежащие им предметы в фонды музея. Диагностика выявила ключевую системную проблему: недостаточную информированность потенциальных сдатчиков о порядке приёма предметов, процедуре их рассмотрения экспертно-фондово-закупочной комиссией (ЭФЗК) и последующего включения в музейные фонды. Следствием этого являются многократные визиты сдатчика в музей, задержки на промежуточных этапах процедуры и накопление негативных откликов об оказываемой услуге.

Базовые показатели процесса в текущем состоянии: время, затрачиваемое посетителем на получение услуги, составляет 600 минут; время, затрачиваемое сотрудником на приём предметов, – 700 минут; зафиксировано 10 негативных отзывов об оказываемой услуге; информация о процессе сдачи предметов в открытом доступе отсутствует.

Целевые показатели проекта предусматривают радикальное сокращение временных затрат: время для посетителя – до 20 минут, для сотрудника – до 30 минут; полное устранение негативных отзывов (0 жалоб); создание и размещение в открытом доступе актуальной информации о процессе сдачи предметов. Достижение этих показателей обеспечивается за счёт стандартизации процедуры приёма, создания информационных материалов для сдатчиков, размещения исчерпывающих сведений на официальном сайте музея и оптимизации внутреннего документооборота по данному направлению.

Значимость данного проекта определяется его прямым воздействием на качество взаимодействия музея с гражданским обществом. Процесс пополнения музейных фондов путём приёма предметов от частных лиц является одним из ключевых механизмов сохранения историко-культурного наследия; оптимизация данного процесса напрямую влияет на привлекательность музея как партнёра для спонсоров и, в конечном счёте, на полноту и репрезентативность коллекций.

5.3. Оптимизация процесса получения доступа к актуальной научной литературе

Проект реализован в период с 1 марта по 10 августа 2023 года. Руководителем проекта выступила Дин Ю. И.; владельцем процесса – директор музея Алин Ю. Ю. В состав команды вошли научный сотрудник Ким О. Д., старший научный сотрудник Лукьянова М. А. и заведующий естественнонаучным отделом Матюшков Г. В.

Проблема, ставшая предметом оптимизации, касается научной деятельности сотрудников музея. Для проведения исследований научным сотрудникам необходим регулярный доступ к специализированной научной литературе. До реализации проекта этот процесс был сопряжён со значительными потерями времени: необходимостью физического визита в библиотеку (с учётом времени в пути), зависимостью от часов работы библиотеки и наличия свободных мест в читальном зале, некомплектностью фондов нужными изданиями. Суммарное время протекания процесса составляло 240 минут; только на поездку в библиотеку уходило в среднем 120 минут. Трудозатраты на поиск одного издания составляли 20 минут.

Анализ причин выявил единый корень всех проблем: удалённость необходимой литературы от рабочего места и зависимость доступа к ней от субъективных факторов (расписание, комплектование, загруженность). Единственным системным решением, устраняющим данные потери, было

признано создание электронной библиотеки изданий во внутренней локальной сети музея.

В ходе реализации проекта были сформированы три тематических электронных библиотеки: по естественнонаучным исследованиям (ответственный – Матюшков Г. В.), по историческим исследованиям (Лукоянова М. А.) и по этнографическим исследованиям (Ким О. Д.). Все три библиотеки введены в эксплуатацию в установленный срок – 1 августа 2023 года.

Достигнутые результаты превзошли плановые показатели. Время протекания процесса сокращено с 240 до 70 минут (при плановом целевом значении 70 минут – достигнуто точно); время поиска одного издания снижено с 20 до 5 минут (цель достигнута); количество оцифрованных изданий составило 350 экземпляров при плановом показателе 300 (превышение на 17 %). Время обращения в библиотеку и составления списка использованной литературы сокращено с 220 до 70 минут при плановом значении 65 минут.

Таблица 3. Результаты проекта «Оптимизация процесса получения доступа к актуальной научной литературе»

Показатель	База	Цель	Факт
Время протекания всего процесса	240 мин	70 мин	70 мин
Время обращения в библиотеку и составления списка литературы	220 мин	65 мин	70 мин
Трудозатраты на поиск одного издания	20 мин	5 мин	5 мин
Количество оцифрованных изданий	0 экз.	300 экз.	350 экз.

Проект наглядно демонстрирует, как применение инструментов бережливого производства к внутреннему обеспечивающему процессу (а не

только к процессам, непосредственно взаимодействующим с посетителем) способно существенно повысить эффективность научной деятельности. Созданная электронная библиотека, доступная с любого рабочего места в локальной сети, позволяет исследователям без временных потерь обращаться к специализированным изданиям, что непосредственно влияет на производительность и качество научно-исследовательской работы.

6. Тиражирование практик и внешнее признание

Деятельность ГБУК «Сахалинский областной краеведческий музей» в области бережливого производства получила признание как на региональном, так и на федеральном уровне, а опыт музея активно тиражируется в других субъектах Российской Федерации.

Ключевым механизмом межрегионального обмена практиками служит участие музея в федеральном проекте «Бережливое ускоренное развитие» (БУР), организованном АНО «Россия – страна возможностей» совместно с Мастерской управления «Сенеж» и ГК «Росатом». Проект направлен на организацию обмена лучшими управленческими решениями между региональными органами исполнительной власти и подведомственными учреждениями в формате стандартов. Сахалинская область является одним из четырёх регионов-основателей проекта. По итогам 2024 года в рамках проекта разработано 33 стандарта по десяти направлениям, 21 из которых уже распространён в других регионах; проведено 32 совещания межрегиональной рабочей группы с участием более 100 представителей регионов.

Тиражирование практик обеспечивается и через методические материалы. Музей подготовил пакет презентационных и методических документов по каждому реализованному проекту. Опубликовано три выпуска сборника «Методические рекомендации по созданию проектов "Образцовое учреждение. Бережливый музей"», адресованного учреждениям культуры, приступающим к внедрению бережливого производства. Сборники

пользуются устойчивым спросом за пределами Сахалинской области: другие учреждения культуры обращаются к опыту музея, консультируются по вопросам проведения проектов и реализуют аналогичные инициативы на своих площадках.

Не менее важна роль музея как «живого образца». В учреждении постоянно поддерживается готовность трёх подготовленных сотрудников к приёму коллег из других организаций с целью демонстрации результатов проектной деятельности и передачи опыта. «Фабрика процессов» по созданию музейных выставок проводится в муниципальных музеях и школах, что позволяет не только погрузить участников в основы бережливого производства, но познакомить их с некоторыми аспектами музейной деятельности. Музей неоднократно проводит и проводил методические семинары с муниципальными музеями для помощи в вопросах внедрения бережливых технологий.

Такой формат позволяет не только познакомить гостей с задокументированными результатами, но и создать живой контакт с практикой, что принципиально важно для мотивации к тиражированию.

Заключение

Опыт ГБУК «Сахалинский областной краеведческий музей» убедительно демонстрирует, что принципы и инструменты бережливого производства могут быть успешно применены в учреждении культуры, что требует не только методической адаптации инструментария, но и системной организационной работы: формирования нормативной базы, выстраивания системы обучения, создания инфраструктуры визуального управления и вовлечения персонала.

За три года работы – с 2023 по 2025 год – музей прошёл путь от первых шагов по освоению методологии до признанного регионального и федерального центра компетенций в области бережливого производства

в сфере культуры. Реализовано 17 проектов улучшений; подано и реализовано 34 предложения по улучшениям; создана система визуального управления; подготовлены внутренние тренеры; разработаны два сценария фабрики процессов; издано три сборника методических рекомендаций; разработан и тиражирован межрегиональный стандарт.

Измеримые результаты реализованных проектов свидетельствуют о значимом повышении эффективности ключевых процессов: время обработки запросов на научное консультирование сокращено на 45 % (с 56,5 до 31 часа); время получения доступа к научной литературе уменьшено в 3,4 раза (с 240 до 70 минут); в фонд электронной библиотеки включено 350 специализированных изданий; срок подготовки ответов на запросы потребителей снижен с 10 до 7 рабочих дней.

Перспективы дальнейшего развития бережливого производства в музее связаны с расширением портфеля проектов, углублением охвата персонала обучением, наращиванием межрегионального сотрудничества в рамках проекта БУР и выходом на уровень федеральных отраслевых стандартов. Опыт музея может служить ориентиром для других учреждений культуры страны, подтверждая, что бережливое производство – это не только промышленная методология, но и эффективный инструмент трансформации организаций культуры в интересах посетителей и общества в целом.