

*Волкова Марина Владимировна,
заместитель директора по науке
и издательской деятельности
ГБУК «Сахалинская областная
универсальная научная библиотека»,
г. Южно-Сахалинск*

**Внедрение бережливых технологий в библиотеке: теория и практика
(из опыта работы ГБУК «Сахалинская областная
универсальная научная библиотека»)**

Аннотация. Автор знакомит с успешными практиками внедрения технологий бережливого производства и создания образцового учреждения сферы культуры и архивного дела Сахалинской области. Определяются задачи с целью реализации мероприятий проекта «Эффективный регион» по поручению губернатора и Правительства Сахалинской области и их ожидаемые результаты.

Ключевые слова: внедрение технологий бережливого управления; бережливое производство; производительность труда; проекты; оптимизация; библиотека; учреждения культуры; создание образцовых учреждений; фабрика процессов; успешные практики; тиражирование.

Федеральный проект «Производительность труда» на период до 2030 года призван обеспечить ежегодный прирост производительности труда не менее 5 % в социальной сфере, где в настоящее время внедряются инструменты по повышению эффективности работы. В 2020 году в регионе создано министерство Сахалинской области по эффективному управлению регионом, осуществляющее одни из главных функций по выработке региональной политики и нормативному правовому регулированию в сферах:

- внедрения технологий бережливого управления, принципов и механизмов бережливого производства на территории Сахалинской области;
- оценки достижения установленных показателей эффективности служебной деятельности руководителей органов исполнительной власти

Сахалинской области (далее – совершенствование системы государственного управления).

В целях реализации мероприятий проекта «Эффективный регион» были определены основные направления внедрения бережливых технологий в сфере культуры и архивного дела Сахалинской области.

Для исполнения распоряжения Правительства Сахалинской области в СахОУНБ был разработан План по созданию образцового учреждения на базе Сахалинской областной универсальной научной библиотеки, создана рабочая группа, обучен персонал библиотеки основам бережливого производства, сформирован пул активных граждан, определены проблемы.

Концепция бережливой образцовой библиотеки заключается в непрерывном совершенствовании процесса создания ценности для пользователей и сотрудников путём рационального сочетания во времени и в пространстве всех основных и вспомогательных обслуживающих процессов, повышения качества услуг и устранения потерь. В рамках реализации проектов СахОУНБ по внедрению бережливых технологий решались следующие задачи:

- формирование логистически эффективных потоков пользователей (в зависимости от цели посещения) и персонала при организации обслуживания;
- сокращение сроков ожидания пользователями получения услуг;
- повышение доступности информации о фондах библиотеки, архива, музея и об их ресурсах;
- повышение удовлетворённости пользователей качеством обслуживания;
- стандартизация оптимизированных процессов;
- оптимизация рабочего пространства, обеспечивающая безопасность сотрудников и пользователей;
- эффективное использование помещений, оборудования, кадровых и финансовых ресурсов учреждений;

- сокращение всех видов потерь, формирующихся в ходе текущей деятельности;
- создание эффективно функционирующих моделей процессов для тиражирования опыта в другие учреждения сферы культуры.

При внедрении принципов бережливого производства в библиотеке использовался проектный подход в связи с тем, что процесс изменений требует вовлечения в него специалистов всех структурных подразделений. При этом учитывалось, что проекты по бережливому производству не являются инвестиционными, а осуществлялись в рамках существующего бюджета учреждения.

На примере реализации 17 проектов и 30 предложений по улучшению в СахОУНБ фонд затраченного времени на производство работ (или предоставления услуг населению) сокращён более чем на 13 500 часов. Высвободившиеся ресурсы перенаправлены на выполнение показателей государственного задания, разработку новых предоставляемых услуг или на повышение качества традиционных, а также – на реализацию новых культурно-просветительских проектов.

Один из проектов – «Оптимизация процессов оказания государственной услуги «Предоставление доступа к оцифрованным изданиям, хранящимся в библиотеках Сахалинской области, в том числе к фонду редких книг, с учётом соблюдения требований законодательства РФ об авторских и смежных правах» позволил сократить время, затраченное на подготовку и протекание процесса по предоставлению доступа к оцифрованным изданиям, на 17 %, увеличить доступ к оцифрованным изданиям на 20 %, количество оцифрованных изданий, выданных в удалённом режиме в электронной библиотеке (ПЭБ), – на 25 %.

Одним из основных инструментов повышения вовлечённости персонала в развитие бережливых технологий в библиотеке является всесторонне разработанная система предложений по улучшению.

Предложение по улучшению (далее – ППУ) – предложение сотрудников, направленное на улучшение их деятельности или структурного подразделения,

межструктурного взаимодействия посредством организационных методов, реализуемых оперативно и без существенных финансовых затрат.

ППУ признаётся предложение, способствующее повышению результативности и эффективности любого вида деятельности библиотеки по следующим направлениям:

- повышение качества библиотечно-информационного обслуживания;
- оптимизация библиотечных и вспомогательных процессов;
- упорядочение системы материально-технического обеспечения;
- совершенствование учёта и отчётности;
- экономия трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- улучшение организации рабочих мест и условий труда;
- повышение уровня безопасности работника и учреждения;
- высвобождение площадей и другим.

За 2022–2026 годы на рассмотрение в проектный офис подано более 40 предложений по улучшению, большая часть которых направлена на повышение качества библиотечно-информационного обслуживания.

Один из примеров – «Оптимизация процесса формирования и учёта резервного фонда краеведческих изданий».

В течение 2022–2026 гг. создана система обучения сотрудников учреждения бережливому производству.

В СахОУНБ подготовлены 7 внутренних тренеров, которые прошли углублённую подготовку по методам и инструментам бережливого производства.

Разработаны два сценария «фабрики процессов». Более подробно об этом расскажет Леонтьева Е. Н., заведующий отделом формирования, управления фондами и каталогизации, внутренний тренер, лучший наставник, в докладе «Фабрика процессов как средство развития компетенций в области бережливого производства».

Специалисты готовы к тиражированию своего опыта работы и успешных практик.

Реализованные проекты СахОУНБ представляются на межрегиональных конференциях, семинарах, совещаниях; написаны научные работы; лучшие практики зафиксированы в формате публикаций или сборников. Материалы по проектам размещены на Портале библиотек Сахалинской области ([Проект «Эффективный регион» | Портал библиотек Сахалинской области](#)).

Подготовлены методические материалы по внедрению бережливых технологий. Успешные практики распространяются в различных регионах Российской Федерации и в муниципальных библиотеках, архивах, музеях Сахалинской области, а также – в рамках всероссийских, международных мероприятий. Среди них – Всероссийские мониторинговые мероприятия Министерства культуры РФ по реализации национального проекта «Семья» (6–8 июля 2025 года, Республика Алтай, г. Горно-Алтайск).

В результате участия главной библиотеки региона в школе управления регионом, в обучающих семинарах, тренингах, форумах, организованных Правительством и губернатором Сахалинской области, успешные практики были распространены по запросам более чем в 60 правительств и организаций субъектов Российской Федерации. Среди них Амурская, Иркутская, Кемеровская, Пензенская, Воронежская, Калининградская, Новосибирская области, Приморский край, г. Санкт-Петербург, библиотека г. Шахтёрска Донецкой Народной Республики, делегация которой посетила Сахалинскую область.

Государственные учреждения культуры и архивного дела проводят активную деятельность по продвижению методов и инструментов бережливого производства: форумы, экскурсии, мастерские и другие формы мероприятий. Например, в сентябре 2025 года на площадке ГБУК «Сахалинская областная универсальная научная библиотека» прошёл обучающий практикум «Подготовка проекта с использованием бережливых технологий («ярмарка ежей»).

Материалы о ходе реализации проектов «Эффективный регион» регулярно публикуются в средствах массовой информации и в социальных сетях.

Уже стало историей, что по итогам партнёрской проверки представителями Росатома и министерства Сахалинской области по эффективному управлению регионом в 2022 году присвоен статус «Образцовое учреждение культуры федерального уровня» ГБУК «Сахалинская областная универсальная научная библиотека», которое стало единственным в Сахалинской области и в целом по стране в сфере культуры на тот момент.

В октябре 2025 года СахОУНБ подтвердила статус образцового учреждения культуры федерального уровня.

Кроме того, Сахалинская областная универсальная научная библиотека одержала победу в ежегодном областном конкурсе «Сахалинский маяк – 2023», учреждённом губернатором Сахалинской области, в номинации «Самая эффективная организация» в области бережливых технологий.

В тройку лидеров библиотека вошла на межрегиональном конкурсе «Бережливый Дальний Восток» в нескольких номинациях. В 2024–2025 годах библиотека стала лидером в областном ежегодном конкурсе «Лидер эффективности», учреждённом министерством культуры и архивного дела Сахалинской области, среди учреждений сферы культуры и архивного дела островного региона. Организатором мероприятия является ГБУК «Сахалинская областная универсальная научная библиотека».

Образцовые учреждения продолжают развивать бережливое сознание. С 2024 года сформирован Клуб руководителей бережливых учреждений сферы культуры и архивного дела Сахалинской области, учредителем которого является министерство культуры и архивного дела Сахалинской области. Он стал площадкой по обмену опытом и лучшими практиками, установлению взаимосвязей, продвижению интересов по внедрению основ бережливого производства в сфере культуры и архивного дела островного региона.

В рамках проекта «Ускоренное развитие региона» организациями, в том числе СахОУНБ, – участниками Клуба разработаны стандарты по предоставлению услуг в библиотеке, музее, архиве. Министерство Сахалинской области по эффективному управлению регионом как организатор ведёт работу по интеграции сахалинских стандартов в другие регионы страны.

Согласно реализации федерального проекта «Производительность труда», к 2030 году все учреждения социальной сферы России должны использовать в основной деятельности технологии бережливого производства. В этом контексте Сахалинская область в настоящее время демонстрирует высокие результаты: семь проектов ГБУК СахОУНБ отобраны Отраслевым центром компетенций Минкультуры РФ для тиражирования и размещения на платформе «Производительность.рф».

Опыт работы учреждений в сфере культуры и архивного дела Сахалинской области подтверждает, что концепция бережливого производства является одной из самых эффективных в менеджменте качества предоставления услуг.