



МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

«РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ»

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

«РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ»



Реализация проекта по оптимизации. Методические рекомендации
Липецк, 2025 – 166 с.

Управление проектом: С.М. Курбатов

Авторы - составители: А.В. Киц, А.С. Авилкина, М.А. Ситникова, А.В. Тимофеева, С.В. Богатова, К.Г. Коровкина

Редакционная коллегия: А.Р. Вартамян, В.А. Коротаев, Д.Н. Сальков

При составлении использованы материалы: ГК ПСР «Росатом» и АНО «ФЦК»

В методических рекомендациях представлен системный подход к реализации проекта по оптимизации процесса (бережливого проекта) – от выбора процесса и анализа текущего состояния до внедрения улучшений, мониторинга результатов и закрепления новых стандартов.

Помимо теории каждый этап содержит в себе примеры из практики, а также шаблоны для дальнейшего использования в реализации проектов.

Рекомендации разработаны с целью упорядочить теоретические знания о бережливых технологиях в пошаговую, практико-ориентированную систему действий, позволяющую командам успешно реализовывать проекты и получать измеримый результат.

Созданы для команд и руководителей проектов органов власти и иных организаций Липецкой области

Подписано в печать 04.12.2025

СРОК ДЕЙСТВИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ – до замены новыми

По вопросам, связанным с применением методических рекомендаций, следует обращаться в АНО «РЦК»

info@ppt48.ru

СОДЕРЖАНИЕ

6	ГЛОССАРИЙ
9	ВВЕДЕНИЕ
10	Цели и задачи методических рекомендаций
11	Бережливое производство
15	РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССОВ С ПОМОЩЬЮ ПРОЕКТОВ ПО ОПТИМИЗАЦИИ (БЕРЕЖЛИВЫХ ПРОЕКТОВ)
16	Общая схема оптимизации
19	Реестр процессов
22	Зачем открывать проекты по оптимизации?
27	РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА
28	Карта реализации
29	1. ОТКРЫТИЕ ПРОЕКТА
30	1.1 Определение проблемы и выбор темы проекта по оптимизации
31	1.2 Выпуск ОРД
34	1.3 Проведение стартового совещания
35	1.4 Проведение анкетирования №1 клиентов процесса
37	1.5 Утверждение паспорта проекта
55	2. ДИАГНОСТИКА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ
61	2.1 Картирование текущего состояния процесса
77	2.2.1 Определение идеального состояния процесса
89	2.2.2 Определение целевого состояния процесса
95	2.3 Актуализация паспорта проекта (Уточнение целей/ показателей проекта)
97	2.4 Выявление коренных причин проблем, формирование предложений по их решению
121	2.5 Защита выработанных предложений по совершенствованию (утверждение плана мероприятий)
129	3. РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ
139	4. ЗАКРЕПЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА
140	4.1 Проведение анкетирования №2 клиентов процесса
141	4.2 Стандартизация результата
149	Стандартизация процесса в виде BPMN-схем
157	4.3 Закрытие проекта
161	МОНИТОРИНГ ДОСТИГНУТЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ
163	ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА
165	ЗАКЛЮЧЕНИЕ
166	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ МАТЕРИАЛОВ

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО



**В.В. Путин,
Президент Российской Федерации**

«Внедрение принципов бережного, эффективного производства должно набирать обороты, причём не только в базовых отраслях экономики, но и в других секторах, в социальной сфере»

«К 2030 году не менее 40 процентов средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики и, добавлю, все учреждения социальной сферы необходимо охватить проектами по повышению производительности труда. Это общая огромная, но очень важная работа»



**И.Г. Артамонов,
Губернатор Липецкой области**

«Липецкая область активно внедряет принципы бережливого производства с ноября 2018 года при методической поддержке Госкорпорации «Росатом».

За это время в регионе реализовано свыше 1500 проектов, направленных на повышение эффективности и качества услуг.

С 2019 года в рамках национального проекта «Производительность труда» бережливое производство реализуются на 95 предприятиях региона, которым удалось в среднем увеличить выработку продукции на 56%»

ГЛОССАРИЙ

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО – это концепция управления организацией, предприятием, производством, основанная на системе непрерывного совершенствования процессов и постоянном стремлении к устранению всех видов потерь в потоке создания ценности для заказчика.

ВРЕМЯ ПРОТЕКАНИЯ ПРОЦЕССА (ВПП) – это общее время, которое одна единица продукта (документ, заявка, деталь) находится в процессе от его начала до завершения (получения результата).

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС – это деятельность, направленная на поддержку и обеспечение функционирования основных процессов. Эти процессы необходимы для эффективной реализации основных функций органа государственной власти, но сами по себе не приводят к достижению конечных целей организации.

ДЕЙСТВИЕ – это операция, выполняющаяся на определённом шаге процесса.

ДИАГРАММА ВЫБОРА – это инструмент планирования и анализа, который позволяет визуально классифицировать различные варианты действий (мероприятий) в рамках проекта в зависимости от потенциальных последствий и критериев для принятия обоснованного решения о том, какие мероприятия следует реализовать.

ДИАГРАММА ГАНТА – это графический инструмент анализа и планирования, который используется для визуализации, моделирования, анализа и оптимизации процессов и проектов. Строится на основе временной шкалы, которая разбита на этапы, и запланированных мероприятий, которые должны быть выполнены для достижения цели проекта.

ДИАГРАММА ИШИКАВЫ – причинно-следственная диаграмма, диаграмма «Рыбья кость» – визуальный инструмент, отражающий отношение между следствием (проблемой) и его возможными причинами.

ДИАГРАММА ПАРЕТО – это графический инструмент, позволяющий выделить наиболее важные причины возникновения проблем на основе числового анализа и сузить область поиска решения.

ЗАКАЗЧИК (КЛИЕНТ) – потребитель результата (выхода) процесса.

Заказчик процесса:

ВНЕШНИЙ – конечный потребитель ваших товаров или услуг

ВНУТРЕННИЙ – это сотрудники смежных подразделений организации и/или руководители, для которых выполняется работа.

ЗАКАЗЧИК ПРОЕКТА – должностное лицо органа государственной власти не ниже уровня министра, принимающее результаты реализации проекта по оптимизации процесса.

ЗНАЧИМАЯ РАБОТА – работа, добавляющая ценность для заказчика и обеспечивающая его требования.

КАНБАН-ДОСКА – это инструмент визуализации рабочего процесса. Она представляет собой доску (физическую или цифровую), разделенную на колонки, каждая из которых соответствует определенной стадии процесса. Работа представлена в виде карточек, которые перемещаются из колонки в колонку, от начала задания до его завершения.

КАРТА ИДЕАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА – это визуальная схема, представляющая собой наилучшее состояние процесса, которое только возможно представить в данный момент времени. Состоит только из действий, добавляющих ценность.

КАРТА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА – это визуальная схема, которая с помощью условных обозначений отображает все действия, потоки материалов и информации в процессе такими, какие они есть на самом деле в данный момент со всеми их проблемами и потерями.

КАРТА ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ – это визуальная схема (карта) будущего, улучшенного потока создания ценности, который организация планирует достичь в рамках конкретного горизонта планирования. Она отображает, как должен работать процесс, чтобы эффективно создавать ценность для клиента с минимальными потерями.

КАРТИРОВАНИЕ ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ (КПСЦ) – это инструмент бережливого производства, который представляет собой визуальную схему всех материальных и информационных потоков, необходимых для производства продукта или предоставления услуги.

КОМАНДА ПРОЕКТА – это группа людей, объединенных в целях реализации проекта по оптимизации.

ГЛОССАРИЙ

КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ – это система регулярного отслеживания всех этапов реализации проекта и оперативного реагирования на отклонения от установленных сроков и целевых показателей.

КРЕАТИВНАЯ ТЕХНИКА «6-3-5» – это метод письменного командного мозгового штурма, направленный на генерацию большого количества идей за короткое время.

МЕТОД КИПЛИНГА (5W+2H) – структурированный метод мозгового штурма, позволяющий подробно изучить и описать проблему через последовательную постановку специфических вопросов и ответов на них в рамках поставленной задачи.

МЕТОД «5 «ПОЧЕМУ?» – инструмент для поиска корневой причины проблемы путем последовательного задавания вопроса «почему?» к каждому ответу.

МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА – формализованное (графическое, табличное, символьное) описание порядка выполнения работ, приводящих к достижению вполне определенного и воспроизводимого результата.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ – это оперативный метод решения задач, в котором участники обсуждения генерируют максимальное количество решений, даже самых фантастических. Затем из общего числа выбираются те, которые могут быть использованы на практике.

НЕЗНАЧИМАЯ РАБОТА – работа, не добавляющая ценности для заказчика, но при текущем состоянии процесса без нее обойтись невозможно (или из-за организации процесса или по требованиям законодательства)

НОТАЦИЯ (от лат. notatio «записывание, замечание») – система условных обозначений, принятая в какой-либо области знаний или деятельности.

ОПТИМИЗАЦИЯ (реинжиниринг) – деятельность, основанная на методологии и технологиях, направленная на реформирование или перепроектирование услуг и сервисов в целях оптимизации деятельности органов власти и уполномоченных организаций.

ОСНОВНОЙ ПРОЦЕСС – это деятельность, непосредственно направленная на выполнение государственных функций и полномочий, предусмотренных законом. Эти процессы связаны с реализацией основных целей и задач органа государственной власти и обеспечивают достижение результатов, ради которых орган существует.

ПАСПОРТ ПРОЕКТА – это основной документ бережливого проекта (проекта по оптимизации процесса).

ПИРАМИДА ПРОБЛЕМ – это инструмент, позволяющий ранжировать выявленные в процессе работы проблемы в зависимости от уровня, на котором находится их решение.

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА – это единый перечень мероприятий, взаимосвязанных и оказывающих влияние на достижение целевого состояния с установленными сроками и ответственными за его реализацию.

ПОДПРОЦЕСС – это более узкий и специализированный этап или задача в рамках основного процесса.

ПОТЕРИ (MUDA) – любое действие на всех уровнях организации, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности.

ПОТОК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ – это все действия, как создающие, так и не создающие ценность, которые позволяют продукции (сервису / услуге) пройти все процессы от разработки концепции до запуска в производство и от принятия заказа до доставки потребителю.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПО УЛУЧШЕНИЮ – готовое к внедрению решение технического или организационного характера, являющееся новым и полезным для организации, предусматривающее изменение существующего способа выполнения или организации работ.

ПРОБЛЕМА – это препятствие на пути к достижению поставленной цели, несоответствие текущего состояния или результата ожидаемому (целевому).

ГЛОССАРИЙ

ПРОЕКТ – это целенаправленная деятельность, направленная на достижение уникальных результатов в ограниченный период времени путем объединения ресурсов, методов и инструментов для решения конкретных задач.

ПРОЕКТ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА (БЕРЕЖЛИВЫЙ ПРОЕКТ, ПРОЕКТ ПО УЛУЧШЕНИЮ) – это проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса или решение конкретных проблем в процессе с применением инструментов бережливого производства.

ПРОЕКТНАЯ КОМНАТА – это пространство, специально организованное для совместной работы над проектами и выполняющее функцию централизации, визуализации и синхронизации информации.

ПРОЦЕСС – это серия последовательных взаимосвязанных операций (действий), которые направлены на достижение определенного результата, представляющего ценность для потребителя.

РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ – это процесс выполнения запланированных задач, координации людей и ресурсов для достижения целей проекта в рамках установленных ограничений (время, бюджет, качество).

РЕЕСТР ПРОЦЕССОВ В УЧРЕЖДЕНИИ – это систематизированный перечень всех процессов, которые происходят в учреждении для выполнения его функций.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ – регулярный процесс, направленный на устранение факторов, снижающих результативность деятельности.

СКВОЗНОЙ ПОДПРОЦЕСС – это серия взаимосвязанных операций (действий) последовательно выполняемых разными организациями. Эти операции связаны друг с другом технологически и организационно таким образом, что каждый последующий этап основывается на результатах предыдущего этапа, и направлены на достижение определенного общего результата, представляющего ценность для граждан или государства.

СТАНДАРТ – это документ, содержащий точное описание каждого действия, их последовательности и иные характеристики процесса, позволяющие обеспечить одинаковое понимание процесса всеми участниками и повторяемость результатов.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ – точное измерение и документирование действий сотрудника, направленное на достижение самого безопасного и эффективного протекания процесса при обеспечении качества услуги за счет исключения потерь.

«УЗКИЕ МЕСТА» – действия (операции), которые ограничивают общую производительность всего процесса. Именно на них наблюдается максимальное скопление задержек, простоев или потери времени и через них пропускная способность процесса минимальна.

ЦЕННОСТЬ – значимость, присущая результатам деятельности организации с точки зрения заказчика.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА – это реинжиниринг процесса через внедрение цифровых технологий в его структуру. Это создает принципиально новую цифровую среду для выполнения работы.

BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN) – это стандартизированная графическая нотация для моделирования бизнес-процессов.

BPMN - СХЕМА – один из способов для описания и стандартизации (составления регламента) процесса. Она позволяет отразить детали процессов (события), исполнителей каждого из действий, используемые и создаваемые документы и др. объекты.

MIFA (material and information flow analysis) – кросс-функциональная карта процесса, это графическое описание материальных и информационных потоков в процессе создания ценности.

ВВЕДЕНИЕ



ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Методические рекомендации разработаны с целью упорядочить разрозненные знания о бережливых технологиях в пошаговую, практико-ориентированную систему действий, позволяющую командам успешно реализовывать проекты и получать измеримый результат

Задачи:

1

Унифицировать и стандартизировать подход

Исключить ситуацию, когда каждый руководитель или команда реализуют «бережливость» по-своему. Создать единый «корпоративный стандарт» реализации бережливых проектов

2

Обеспечить владение ключевыми понятиями и инструментами

Дать четкие определения (ценность, потери, поток, и т.д.), научить применять основные инструменты (картирование потока создания ценности, работа с проблемами, стандартизированная работа и др.)

3

Дать пошаговый алгоритм реализации проекта

От инициации до завершения и стандартизации результатов. Команда должна четко знать, что делать на каждом этапе

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

(в англ. языке – «lean manufacturing» или «lean production»)

— это **концепция управления организацией**, предприятием, производством, основанная на системе непрерывного **совершенствования процессов** и постоянном стремлении к **устранению** всех видов **потерь** в потоке **создания ценности** для заказчика

Базовые принципы

Стратегическая направленность

Ориентация на создание **ценности** для потребителя

Постоянные улучшения

Определение и **устранение потерь**

Визуализация и прозрачность

Вдохновение сотрудников на **постоянное совершенствование**



ФИЛОСОФИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

«Безграмотными в 21 веке будут не те, кто не умеет писать и читать, а те, кто не умеет **учиться, разучиваться и переучиваться**»

(с) Элвин Тофлер, философ и социолог



01

Постоянное **совершенствование** рабочих процессов

02

Снижение потерь времени и ресурсов

03

Непрерывный поиск путей оптимизации и устранения потерь

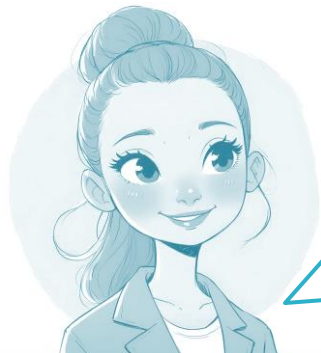
04

Формирование **бережливых компетенций** у руководителя и сотрудников

05

Воспитание **лидеров** в коллективе

ПРИНЦИП ПОСТОЯННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ



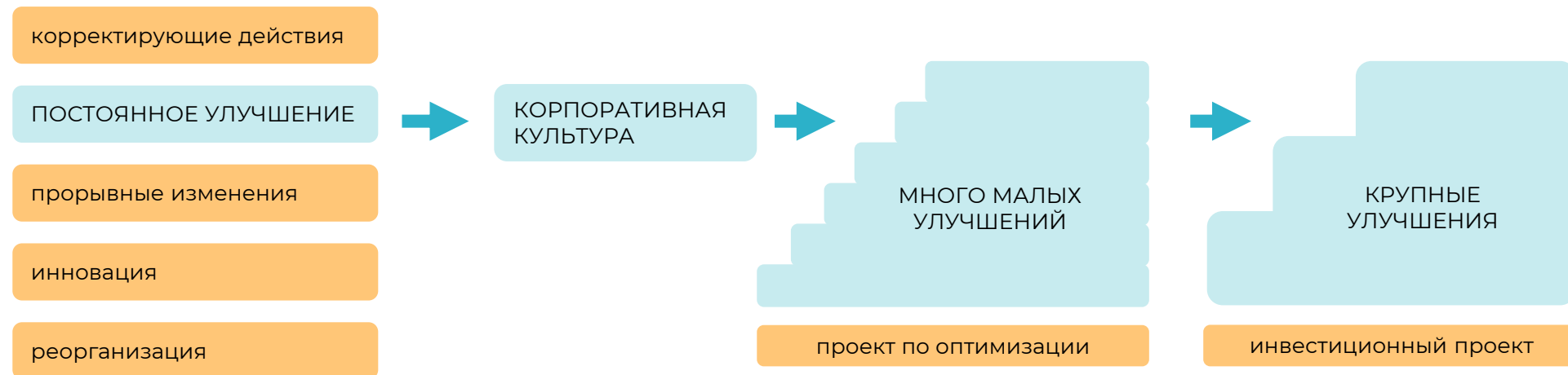
«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее»

(с) Льюис Кэрролл
«Алиса в Стране чудес»

Улучшения необходимы организации чтобы:

- поддерживать текущие уровни осуществления деятельности
- реагировать на изменения, связанные с внутренними и внешними условиями
- создавать новые возможности для развития

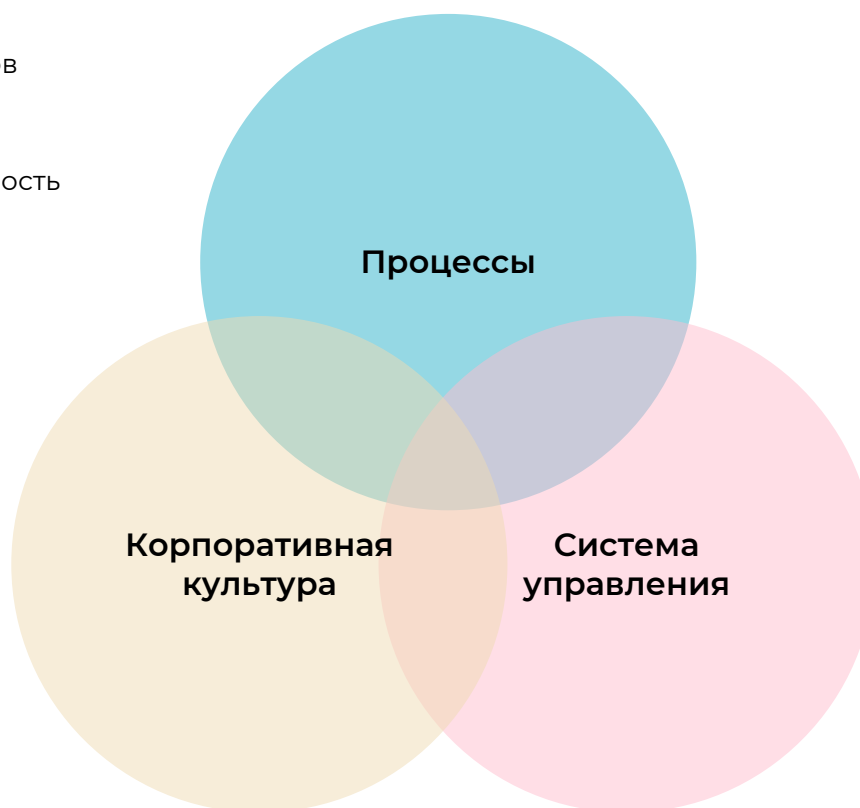
Виды улучшений:



БЕРЕЖЛИВЫЙ РЕГИОН

Бережливая корпоративная культура в госсекторе:

- вовлеченность руководителей в совершенствование работы организации, учреждения
- вовлеченность сотрудников в процесс улучшений
- саморазвитие
- партнерство и ответственность
- здоровый образ жизни



Процессы:

- голос жителя региона
- управление процессами
- оптимизация процессов
- постоянное совершенствование (кайдзен)
- качественно новые решения для жителей региона (эмпатия)

Система управления:

- управление по целям и визуализация менеджмента
- мотивация и управление развитием
- стандартизация
- управление проектами
- 5С и тайм-менеджмент

РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССОВ С ПОМОЩЬЮ ПРОЕКТОВ ПО ОПТИМИЗАЦИИ (бережливых проектов)



ОБЩАЯ СХЕМА ОПТИМИЗАЦИИ

01

Описание процессов (реестр процессов)

02

Классификация процессов

03

Выбор процессов для описания/ оптимизации

04

Реализация проекта по оптимизации
(бережливого проекта)

05

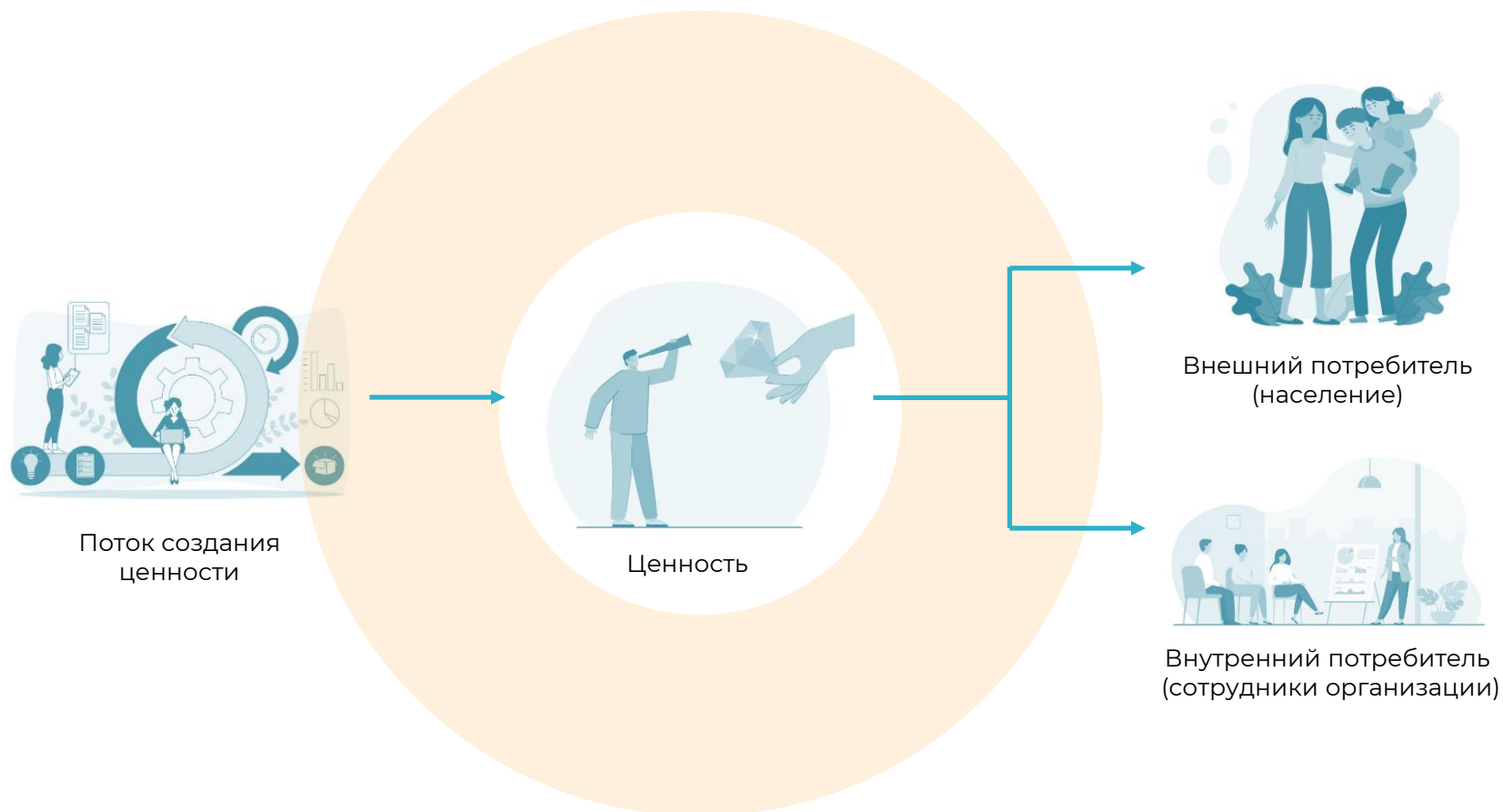
Цифровизация процесса / внедрение ИИ



ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Органы власти должны выстраивать свою работу, исходя из потребностей и ожиданий тех, кто пользуется их услугами

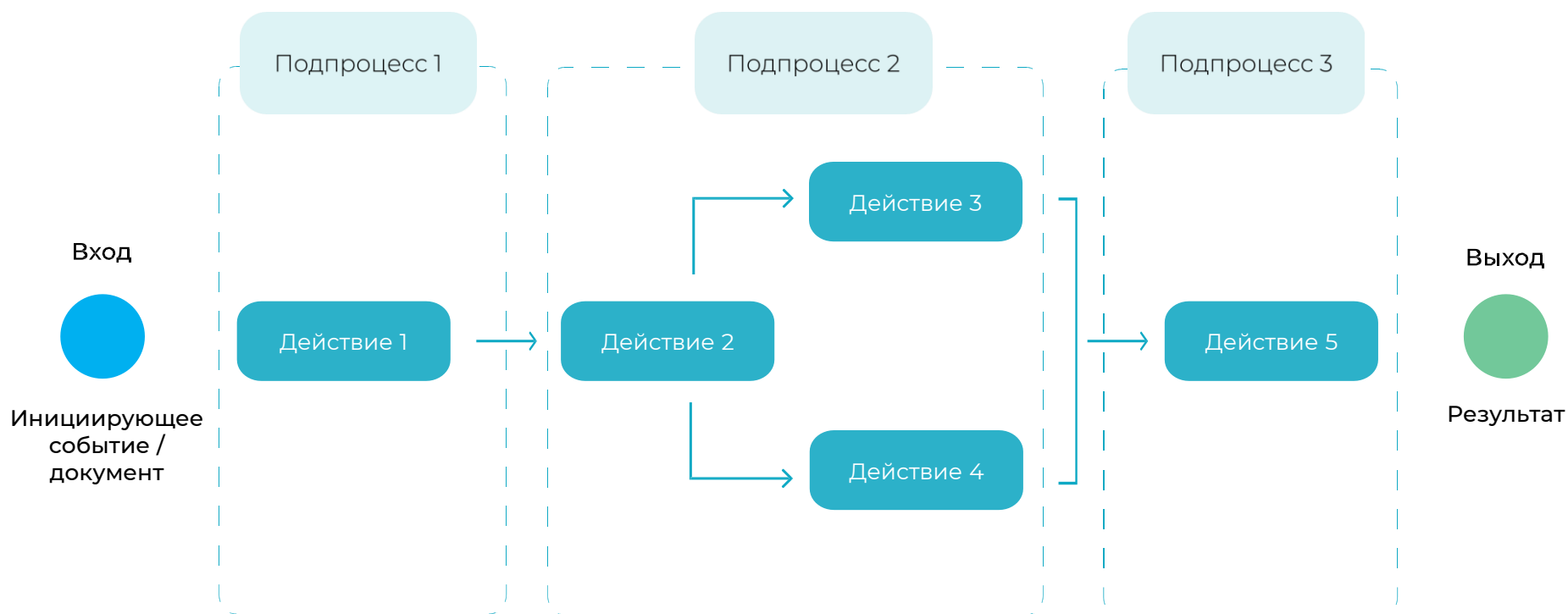
ЦЕННОСТЬ УСЛУГИ – **значимость**, присущая результатам деятельности организации **с точки зрения потребителя**



ПОТОК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ = ПРОЦЕСС

ПРОЦЕСС

– это повторяющаяся серия последовательных взаимосвязанных операций (действий), которые направлены на достижение определенного результата, представляющего ценность для потребителя



ПРОЦЕСС

РЕЕСТР ПРОЦЕССОВ

Реестр процессов в учреждении – это систематизированный перечень всех процессов, которые происходят в учреждении для выполнения его функций

Реестр позволяет определить, какие процессы реализуются в организации, кто в них задействован, кто является владельцем процесса. Он необходим для **реинжиниринга процессов** и упрощения работы с процессами в будущем, например, сортировки, фильтрации и поиска по процессам



Скачать шаблон
реестра процессов .xlsx



пример

РЕЕСТР ПРОЦЕССОВ																		
Наименование органа власти																		
Подразделение																		
Дата составления			20.07.2025															
*Обязательно к заполнению																		
МИНИСТЕРСТВО	Идентификатор процесса*	Группа процессов	Название процесса*	Ответственный за процесс*	Статус процесса (статус реинжиниринга)*	Клиент	Данные на входе (вход процесса)*	Результат на выходе*	Вид процесса	Человеко/ часы в год	Количество экземпляров процесса в год	Признак сквозного процесса*	С кем сквозной (заполняется, если в предыдущем столбце выбрано "сквозной")	Роль Министерства в сквозном потоке	Тип процесса*	Формат процесса*	Машиничитаемость в процессе*	Точка размещения в цифровом виде
	ОП.	ОП.3. Основные процессы ОГВ	Согласование и размещение антенно-мачтовых сооружений	Начальник отдела связи и инфраструктурных решений	проходит реинжиниринг	Оператор связи, МИЗО ЛО	Заявление оператора связи	Разрешение	основной			сквозной	МИЗО ЛО, главы МО, операторы связи		безбумажный	цифровой	машиничитаемый	Госуслуги, СЭД "Дело"
	ОП.	ОП.3. Основные процессы ОГВ	Реализация федерального проекта "Устранение цифрового неравенства"	Начальник отдела связи и инфраструктурных решений	в очереди на исследование	Абонент населенного пункта	Письмо от Минцифры РФ	Документ об установке базовой станции	основной			сквозной	Минцифры РФ, МИЗО ЛО, главы МО, МРСК, операторы связи		безбумажный	частично цифровой	немашиничитаемый	
	ОП. ОТЧЕТЫ	ОП.7. Сбор и формирование отчетов, мониторинг и аналитика	Анализ и согласование планов и отчетов по информатизации ОИГВ	Заместитель министра	прошел реинжиниринг	ОИГВ	Запрос	Согласованный план/отчет	основной			сквозной	ОИГВ		безбумажный	цифровой	машиничитаемый	Инвентори, СЭД "Дело"
	ВП.ПЛАН.Б	ВП.10.1. Планирование бюджета	Планирование областного бюджета	Начальник отдела информационно-аналитической деятельности	в очереди на исследование	Минцифры ЛО	Обоснование бюджетных ассигнований	Доведение финансирования	вспомогательный			сквозной	Минфин ЛО					
	ВП.СУБС.	ВП.10.4. Предоставление субсидий	Предоставление субсидий юридическим лицам	Начальник отдела информационно-аналитической деятельности	в очереди на исследование	подведомственное учреждение	Заявка	Субсидия	вспомогательный			сквозной	Минфин ЛО					
	ВП.ЗАКУП.	ВП.10.3. Осуществление закупочных процедур	Осуществление закупочных процедур ИТ-обеспечения и информационных систем для РОИВ	Начальник отдела информационно-аналитической деятельности	проходит реинжиниринг	РОИВ и ОМСУ	Проект ТЗ	Положительное заключение	основной			сквозной	РОИВ и ОМСУ		безбумажный	цифровой	машиничитаемый	Web-Торги
	ВП.КАДР. ДЕЛО.	ВП.13. Ведение кадрового делопроизводства	Приказы по деятельности министерства (прием, отпуск, командировки, увольнение)	Начальник отдела информационно-аналитической деятельности	в очереди на исследование	Минцифры ЛО	Шаблон приказа	Приказ	вспомогательный			сквозной	Управление госслужбы и кадровой работы					

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

Классификация процессов проводится по принципу «Светофор»

КРАСНЫЙ

процессы, от которых можно отказаться и/или передать в другую организацию

ЖЕЛТЫЙ

процессы, которые необходимы, но требуют оптимизации и последующей цифровизации/внедрения ИИ

ЗЕЛЕНый

процессы, которые на данном этапе не нуждаются в оптимизации, т.к. на текущем этапе эффективны

Приоритетность выбора процесса для оптимизации обуславливается его влиянием на эффективность деятельности

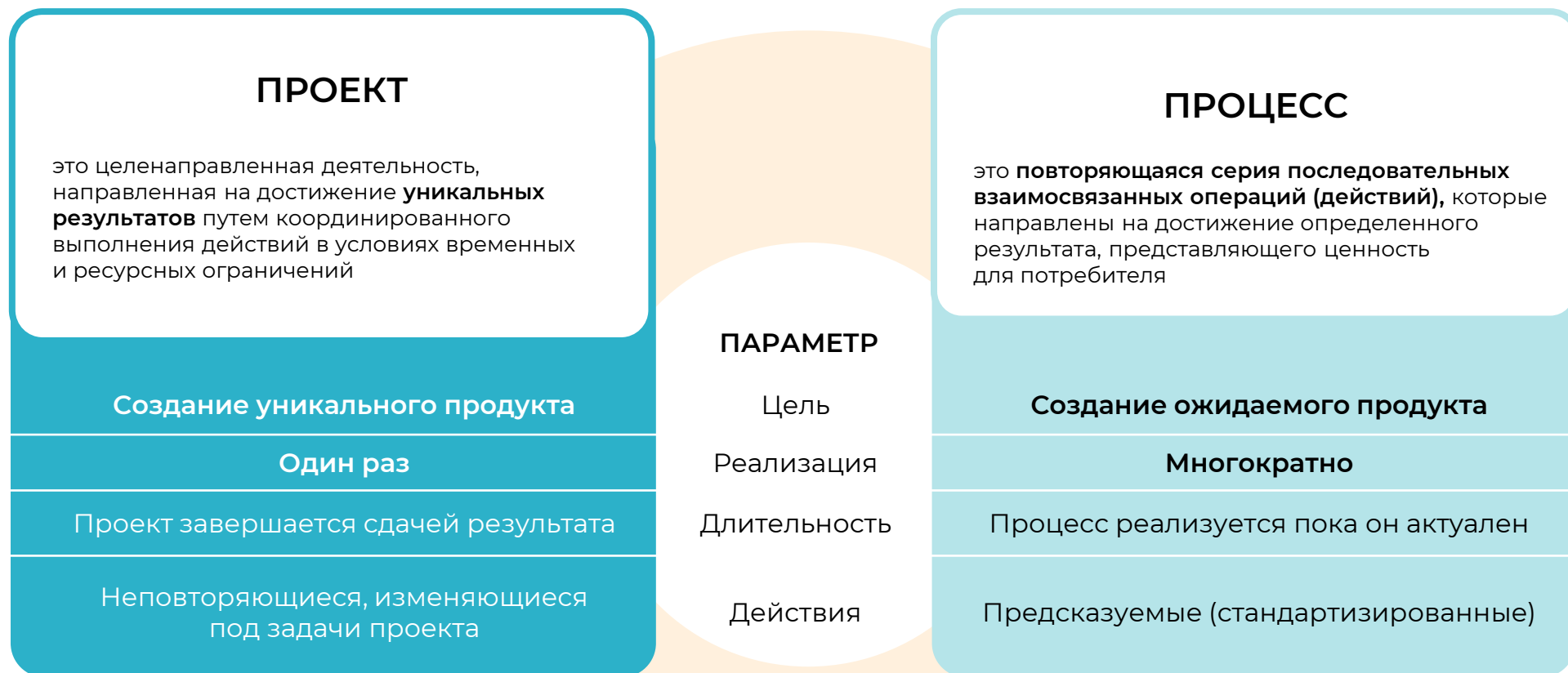
Показатели эффективности процесса:

- достижение национальных целей развития Российской Федерации
- достижение целей Стратегии социально-экономического развития Липецкой области (№207-ОЗ от 25.10.2022г.)
- достижение ключевых показателей эффективности деятельности ОГВ и подведомственных учреждений, ОМСУ и подведомственных учреждений
- достижение отраслевых (муниципальных) показателей
- достижение иных оценок и рейтингов, в том числе достижение стандартов клиентоцентричности



Правильно выбранный процесс для реинжиниринга – залог достижения успеха!

РАЗЛИЧИЕ ПРОЕКТА И ПРОЦЕССА



ЗАЧЕМ ОТКРЫВАТЬ ПРОЕКТЫ ПО ОПТИМИЗАЦИИ?

ПРОЕКТ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА (БЕРЕЖЛИВЫЙ ПРОЕКТ, ПРОЕКТ ПО УЛУЧШЕНИЮ)

– это проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса или решение конкретных проблем в процессе с применением инструментов бережливого производства

Начните открывать проекты по тем процессам, которые оказывают **существенное влияние** на достижение целей организации.

Выбирайте те процессы, которые максимально **ориентированы на требования заказчика**

КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ МОЖНО ДОСТИЧЬ



1 Снижение трудозатрат



2 Увеличение скорости оказания услуг



3 Увеличение скорости принятия решений

Регулярная реализация проектов по улучшению – обязательное условие построения эффективной производственной системы и формирования культуры постоянных улучшений

РАЗЛИЧИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ (ППУ) И ПРОЕКТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ

ПРОЕКТ ПО ОПТИМИЗАЦИИ		ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПО УЛУЧШЕНИЮ
открывается в случаях, когда решение проблемы неочевидно , проблему нельзя решить одним-двумя простыми действиями		готовое к внедрению решение технического или организационного характера, являющееся новым и полезным для организации, предусматривающее изменение существующего способа выполнения или организации работ
Нет	ПАРАМЕТР	Да
Команда	Есть готовое решение?	1 человек
3-6 месяцев	Автор	до 1 месяца
Улучшения затрагивают деятельность нескольких рабочих мест или подразделений	Срок реализации	Улучшение технологического или организационного характера в пределах одного или нескольких процессов
	Параметр изменения	

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫБОРА ПРОЕКТА

чек-лист для проверки

Перед открытием проекта по оптимизации процесса необходимо проверить его по следующим критериям. В случае несоответствия **хотя бы одному** критерию, данный проект **не может быть взят в работу**

☐	Процесс, взятый в оптимизацию в рамках проекта, указан в реестре процессов
☐	Границы проекта соответствуют границам процесса
☐	Проект по оптимизации сквозного процесса реализует владелец процесса
☐	Проект не был реализован ранее
☐	Проект не имеет готового решения
☐	Длительность проекта не больше 6 месяцев
☐	Проект не предполагает значительных финансовых затрат

ДО ОТКРЫТИЯ ПРОЕКТА

КАКИЕ ВОПРОСЫ СТОИТ ОБСУДИТЬ С ЗАКАЗЧИКОМ ПРОЕКТА:

1. Над оптимизацией **какого процесса** должна работать проектная команда?
2. Установлены ли **требования** к процессу?
3. Были ли собраны **ожидания клиентов** по данному процессу («голос клиента»)?
4. Определены ли **показатели эффективности** по данному процессу? Велся ли сбор данных по этим показателям?
5. Каковы **задачи** проекта? Как можно было бы оценить **результат** оптимизационных работ?
6. Как выглядит **успех проекта** (цели проекта)?
7. Над **решением** какой **проблемы** будет работать команда? Как давно данная проблема существует? Делалось ли ранее что-то для решения этой проблемы?
8. Кто является **заинтересованными сторонами** в данном процессе? Кто должен входить в **состав** проектной команды?

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВСТРЕЧИ С ЗАКАЗЧИКОМ ПРОЕКТА:

1. Всегда проводите **регулярные статус-встречи** с заказчиком

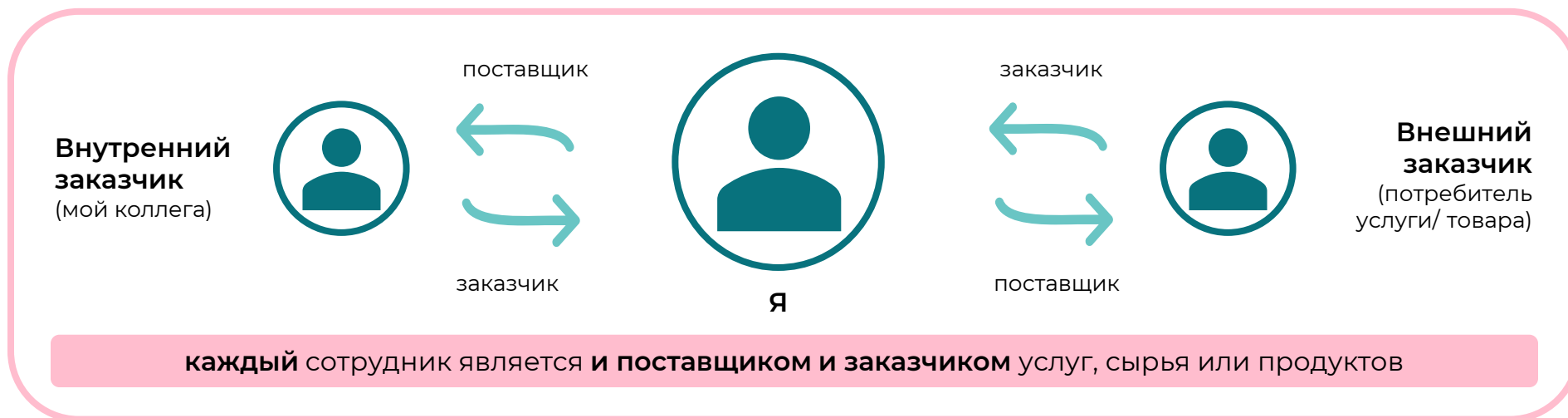
2. Убедитесь в том, что заказчик проекта **согласен с направлением** хода проекта на всех его этапах

Сначала обсуждаем, подтверждаем, а затем приступаем к реализации проекта

Так мы экономим ресурсы (свои и заказчика)

ЗАКАЗЧИК

– потребитель результата (выхода) процесса



Слушайте заказчика

Учитывайте **потребности** заказчика

Предоставляйте **качественные** услуги

Выполняйте запросы/ заказы **в сроки**, установленные заказчиком

Будьте вежливыми и **доброжелательными**

Своевременно **реагируйте** на **изменения** требований заказчика

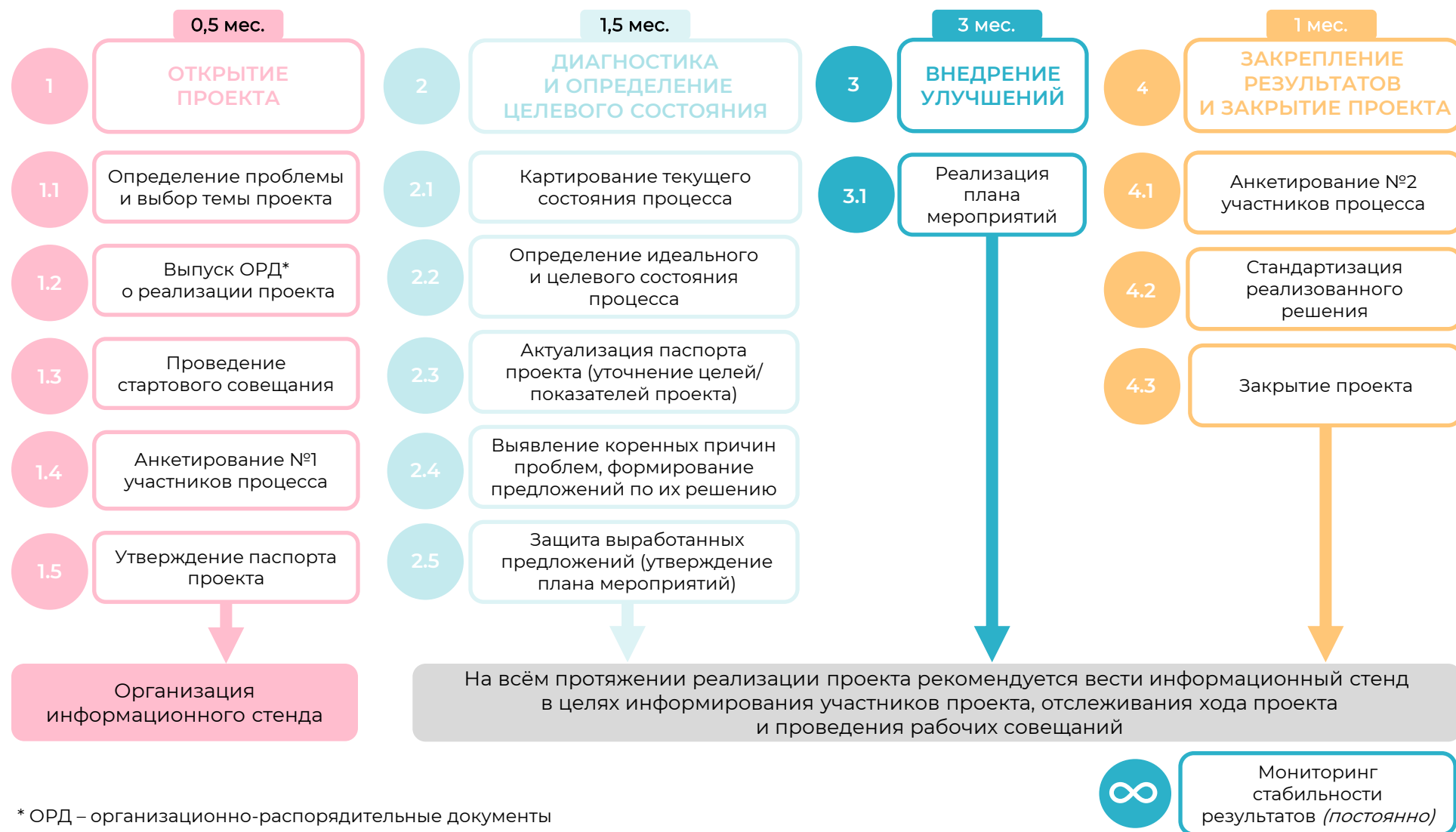
Ценность определяется заказчиком как соответствие ожидаемого

- качества
- количества
- срока выполнения услуги

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА



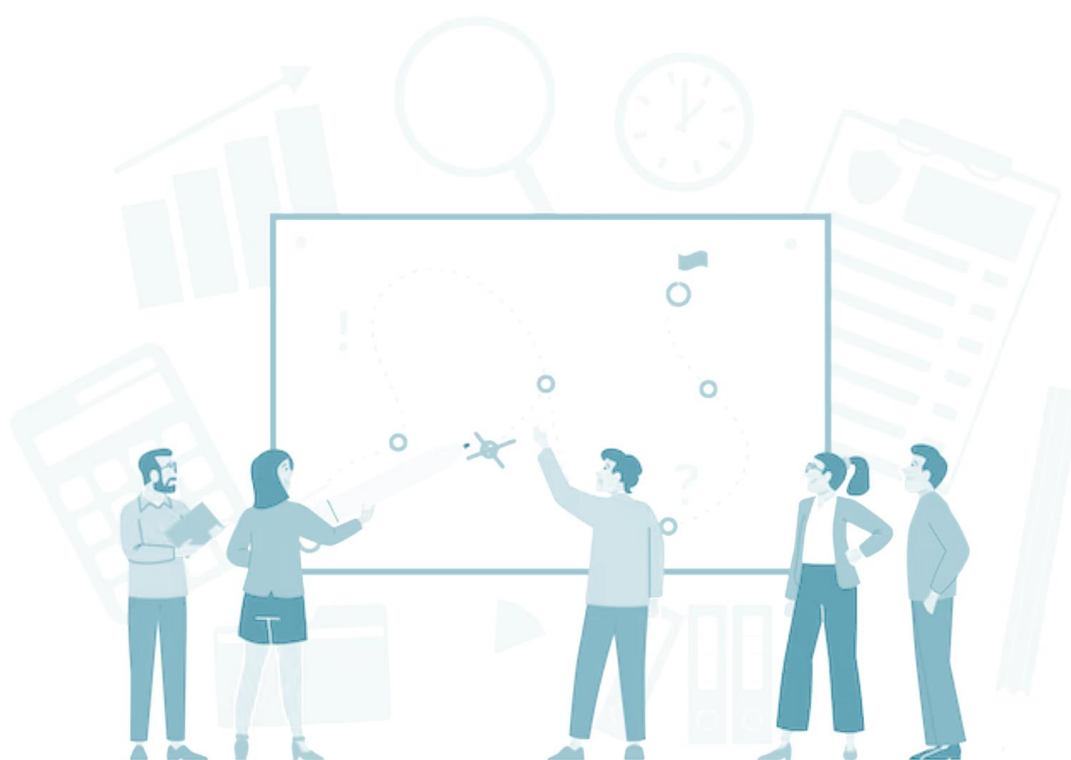
КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ



* ОРД – организационно-распорядительные документы

1. Анализ текущего состояния	2. Выбор стратегии оптимизации	3. Разработка плана оптимизации	4. Внедрение оптимизации	5. Мониторинг результатов
Анализ текущего состояния	Выбор стратегии оптимизации	Разработка плана оптимизации	Внедрение оптимизации	Мониторинг результатов
Анализ текущего состояния	Выбор стратегии оптимизации	Разработка плана оптимизации	Внедрение оптимизации	Мониторинг результатов
Анализ текущего состояния	Выбор стратегии оптимизации	Разработка плана оптимизации	Внедрение оптимизации	Мониторинг результатов
Анализ текущего состояния	Выбор стратегии оптимизации	Разработка плана оптимизации	Внедрение оптимизации	Мониторинг результатов

1. ОТКРЫТИЕ ПРОЕКТА



1.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ И ВЫБОР ТЕМЫ ПРОЕКТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ

Для открытия проекта выбирают те процессы, которые:

- 1** **Классифицированы** в реестре процессов как «желтый процесс»
- 2** **Препятствуют** повышению эффективности основных процессов организации
- 3** **Влияют** на достижение показателей организации

Проблемы можно определить через:

- опрос участников и клиентов процессов
- анализ отклонений от выполнения КПЭ по плану
- изучение текущего, идеального и целевого состояния процессов
- анализ повторяющихся проблем в операционной деятельности
- анализ удовлетворенности заказчика процесса результатами

Можно смотреть и на типовые процессы

например:

- рассмотрение обращений граждан
- подготовка информации для совещаний
- работа с входящей и исходящей почтой

1.2 ВЫПУСК ОРД

(организационно-распорядительных документов)

- это официальный старт проекта и подтверждение выделения ресурсов на реализацию проекта, определение состава команды

01

Определите заказчика проекта

02

Определите совместно с заказчиком состав команды проекта

03

Определите сроки ключевых этапов проекта

04

Проинформируйте в формате очной коммуникации руководителей смежных подразделений, чьи сотрудники должны войти в состав команды проекта

05

Создайте проект ОРД: зафиксируйте состав команды проекта и распределите ответственность между участниками проекта

06

Утвердите ОРД о реализации проекта в установленном в организации порядке

ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО

для сбора эффективной команды – в ней должны участвовать эксперты от всех подразделений, задействованных в процессе.

Привлеченные в команду проекта сотрудники должны иметь **необходимые компетенции**.

В ОРД указывается **требование к сотрудникам** подразделений организации о своевременном предоставлении необходимых документов, информации и консультаций по запросам участников проекта

1.2 ВЫПУСК ОРД

пример

ПРИКАЗ № 209/П от 28.10.2024

О реализации проекта по оптимизации процесса «Обработка данных»

В рамках участия в проекте «Эффективный регион» («Бережливый регион») и в целях повышения производительности труда в организации и снижения времени протекания процесса обработки данных

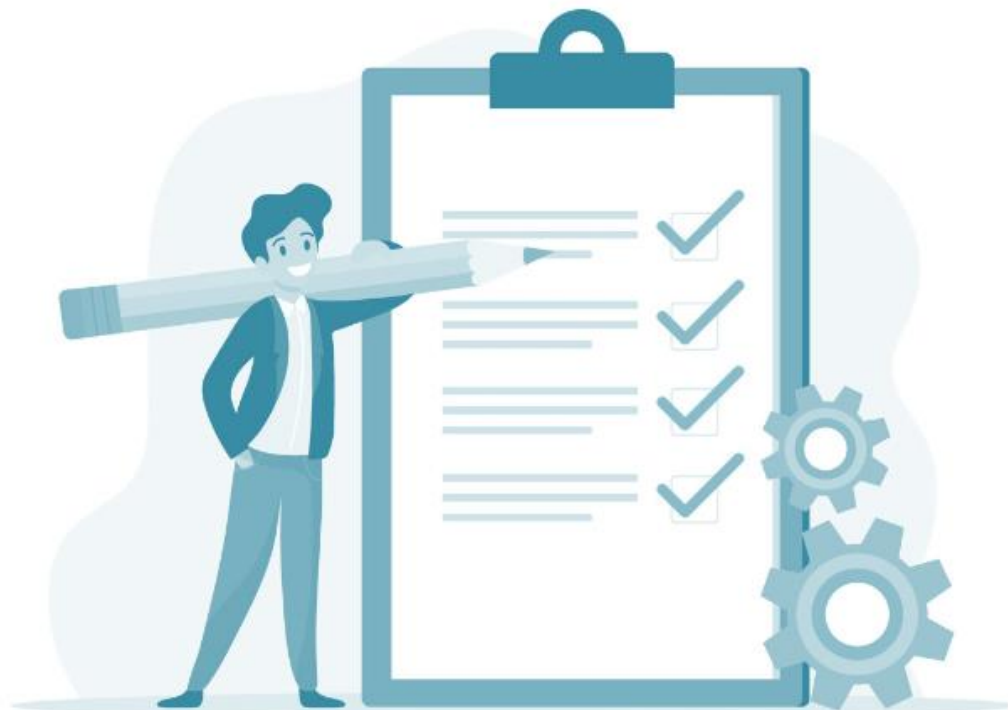
ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Приступить к реализации проекта по оптимизации процесса «Обработка данных» (далее - Проект) с 04.11.2024 г.
2. Назначить руководителем проекта главного бухгалтера Проктову А.Г. (далее - руководитель проекта).
3. В срок до 15.11.2024 руководителю проекта разработать карточку проекта
4. Руководителю проекта обеспечить реализацию проекта до 30.04.2025 г.
5. Сформировать команду проекта в составе:

№	ФИО	Должность	Роль в проекте	Занятость час/день	Задачи
1	Проктовой А.Г.	Заместитель главы администрации по архитектуре и строительству	Руководитель проекта	1 час	Общее управление, обеспечение ресурсами, контроль хода проекта, согласование решений, решение проблем
3	Важнов С.С.	Начальник отдела строительства и реконструкции	Участник команды проекта - эксперт	2 часа	Экспертная оценка выявленных проблем, подготовленных решений
4	Токарева Н.Х.	Начальник управления социального развития	Участник команды проекта - эксперт	1 час	Требования внутреннего заказчика, экспертиза решений
5	Смирнов М.Р.	Сотрудник отдела по работе с персоналом	Участник команды проекта - эксперт	от 3 часов	Работа по проекту
6	Петров А.Р.	Сотрудник отдела закупок	Участник команды проекта - эксперт	от 3 часов	Работа по проекту

6. Руководителям подразделений, входящих в периметр проекта, обеспечить оперативное предоставление руководителю проекта информации, необходимой для реализации проекта.
7. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Министр  Власов О.Л.



КОМАНДА ПРОЕКТА

- это группа людей, объединенных в целях реализации проекта по оптимизации

1 формируется из представителей всех отделов, подразделений и организаций, участвующих в реализации проекта

2 работает с руководителем проекта, который отвечает за достижение поставленных целей и выполнение задач



Цель команды

реализация проекта по оптимизации

- в установленные сроки
- в пределах имеющихся ресурсов
- с высоким уровнем качества



1.3 ПРОВЕДЕНИЕ СТАРТОВОГО СОВЕЩАНИЯ



Цель

ознакомление команды проекта:

- с целями
- задачами
- распределением ответственности



Этапы стартового совещания по проекту

01

Подготовьте и проведите совещание:

1. Составьте повестку совещания

Повестка:

- цели и задачи проекта
- пример реализации аналогичного проекта
- общий план проекта.
- роли участников команды проекта
- обсуждения и вопросы

Задачи:

- обеспечить одинаковое понимание целей и оценки результатов
- убедить в необходимости и возможности реализации проекта, достижения целей
- согласовать последовательность реализации основных этапов
- объяснить роль каждого участника команды проекта
- официально приступить к реализации проекта

2. Подготовьте информационные материалы:

частично заполненный паспорт проекта (по результатам этапов 1.1 и 1.2)

ОРД о реализации проекта

пример успешно реализованного проекта

общий план проекта

3. Пригласите владельца процесса, команду проекта

4. Проведите совещание

02

Согласуйте протокол совещания с указанием принятых решений

1.4 ПРОВЕДЕНИЕ АНКЕТИРОВАНИЯ №1 КЛИЕНТОВ ПРОЦЕССА

КЛИЕНТЫ ПРОЦЕССА (ВНУТРЕННИЙ ЗАКАЗЧИК)

– сотрудники подразделения или внешней организации, получающие и использующие результаты (продукт / услугу) процесса



Цель:

расширить представление о существующих проблемах в процессе

ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ АНКЕТИРОВАНИЯ

01

Составьте список ключевых клиентов процесса

02

Направьте анкету клиентам, объясните, что вы действуете в целях улучшения процесса, попросите их дать максимально подробные ответы

03

Рассчитайте средние показатели удовлетворенности по каждому вопросу. Проанализируйте все полученные комментарии и предложения

Анкетирование помогает понять, что важно для клиента.
Клиенты процесса могут дать ценные предложения по его оптимизации

1.4 ПРОВЕДЕНИЕ АНКЕТИРОВАНИЯ №1 КЛИЕНТОВ ПРОЦЕССА

В анкете применяют 2 блока вопросов:

1 стандартные вопросы

2 дополнительные вопросы

Анкета может быть разработана в любом удобном формате

Важно, чтобы стандартные вопросы по уровню удовлетворенности оценивались по шкале (например, от 1 до 4), а для дополнительных вопросов было предусмотрено достаточно места для ответов

пример

ПРИМЕЧАНИЯ:

- кол-во опрашиваемых 10 чел.
- подразделения/организации, участвующие в анкетировании:
Подразделение 1,
Подразделение 2

Стандартные

Дополнительные

Комментарии

	Вопросы	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
	Баллы				
1	Является ли процесс для вас простым и понятным?				
2	Удовлетворены ли вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?				
3	Является ли длительность процесса для вас оптимальной?				
4	Какой период согласования документов предпочтительнее?				
5	Какие требования к форме предоставления данных (бумажный носитель, электронная почта, скан, таблица)?				
Итого: средний балл					x,x
	В случае ответа «нет»/ «скорее нет» - прокомментируйте	Комментарий			
	Опишите предложения по совершенствованию процесса	Предложение			

1.5 УТВЕРЖДЕНИЕ ПАСПОРТА ПРОЕКТА

Порядок утверждения



*Указывается при условии, если значение получено с помощью расчетов

РОЛЬ ПАСПОРТА ПРОЕКТА

Паспорт проекта

– это основной документ бережливого проекта (проекта по оптимизации процесса), который:

1

Формализует начало проекта

2

Четко фиксирует цели, границы, ресурсы и ожидаемые результаты до начала работы

3

Является основанием для подведения итогов и оценки эффективности проекта



Скачать шаблон
паспорта
проекта



СОГЛАСОВАНО			УТВЕРЖДАЮ	
Название проекта:				
1. Вовлеченные лица и рамки проекта			2. Обоснование выбора	
1. Клиенты процесса:				
2. Периметр процесса:				
3. Границы процесса:				
4. Название процесса:				
5. Заказчик проекта:				
6. Владелец процесса:				
7. Руководитель проекта:				
8. Команда проекта:				
3. Цели и плановый эффект			4. Ключевые события проекта	
Наименование показателя	Текущий показатель	Целевой показатель	1. Старт проекта. Разработка паспорта проекта	
			2. Анализ текущей ситуации. Картирование процесса	
			3. Разработка карты идеального и целевого состояния процесса	
			4. Выявление коренных причин проблем, формирование предложений по их решению	
			5. Защита выработанных предложений по совершенствованию (плана мероприятий)	
Эффект*			6. Реализация плана мероприятий	
			7. Контроль и стандартизация результатов	
			8. Закрытие проекта	
			9. Мониторинг стабильности результатов	

ШАГ 1. НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА

Инициатор		Утверждаю	
Название проекта			
1. Цель проекта	2. Задачи проекта	3. Результаты проекта	4. Риски проекта
5. Описание проекта	6. Описание проекта	7. Описание проекта	8. Описание проекта
9. Описание проекта	10. Описание проекта	11. Описание проекта	12. Описание проекта
13. Описание проекта	14. Описание проекта	15. Описание проекта	16. Описание проекта
17. Описание проекта	18. Описание проекта	19. Описание проекта	20. Описание проекта
21. Описание проекта	22. Описание проекта	23. Описание проекта	24. Описание проекта
25. Описание проекта	26. Описание проекта	27. Описание проекта	28. Описание проекта
29. Описание проекта	30. Описание проекта	31. Описание проекта	32. Описание проекта
33. Описание проекта	34. Описание проекта	35. Описание проекта	36. Описание проекта
37. Описание проекта	38. Описание проекта	39. Описание проекта	40. Описание проекта
41. Описание проекта	42. Описание проекта	43. Описание проекта	44. Описание проекта
45. Описание проекта	46. Описание проекта	47. Описание проекта	48. Описание проекта
49. Описание проекта	50. Описание проекта	51. Описание проекта	52. Описание проекта
53. Описание проекта	54. Описание проекта	55. Описание проекта	56. Описание проекта
57. Описание проекта	58. Описание проекта	59. Описание проекта	60. Описание проекта
61. Описание проекта	62. Описание проекта	63. Описание проекта	64. Описание проекта
65. Описание проекта	66. Описание проекта	67. Описание проекта	68. Описание проекта
69. Описание проекта	70. Описание проекта	71. Описание проекта	72. Описание проекта
73. Описание проекта	74. Описание проекта	75. Описание проекта	76. Описание проекта
77. Описание проекта	78. Описание проекта	79. Описание проекта	80. Описание проекта
81. Описание проекта	82. Описание проекта	83. Описание проекта	84. Описание проекта
85. Описание проекта	86. Описание проекта	87. Описание проекта	88. Описание проекта
89. Описание проекта	90. Описание проекта	91. Описание проекта	92. Описание проекта
93. Описание проекта	94. Описание проекта	95. Описание проекта	96. Описание проекта
97. Описание проекта	98. Описание проекта	99. Описание проекта	100. Описание проекта

СОГЛАСОВАНО		3 УТВЕРЖДАЮ	
ФИО	Должность	ФИО	Должность
Название проекта: 1			

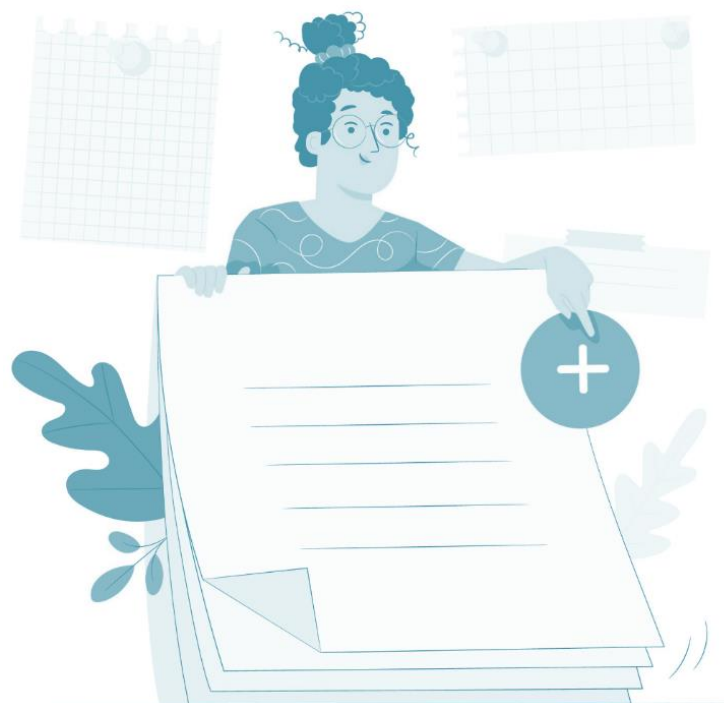
1 Название проекта должно отражать конкретный процесс, взятый для улучшения, соотноситься с «Реестром процессов» и содержать формулировку «оптимизация процесса»

Например:

- оптимизация процесса «Подготовка ответов на обращения»
- оптимизация процесса «Формирование отчета»

2 **СОГЛАСОВАНО** – заполняет владелец процесса или другое лицо, ответственное за процесс

3 **УТВЕРЖДАЮ** – заполняет заказчик проекта или вышестоящий руководитель



ОТКРЫТИЕ ПРОЕКТА

пример

40 | 166

ШАГ 2. ВОВЛЕЧЕННЫЕ ЛИЦА И РАМКИ ПРОЕКТА

Сотрудники		Участники	
Инициатор проекта		Инициатор проекта	
1. Клиенты процесса:		1. Клиенты процесса:	
2. Периметр процесса:		2. Периметр процесса:	
3. Границы процесса:		3. Границы процесса:	
4. Название процесса:		4. Название процесса:	
5. Заказчик проекта:		5. Заказчик проекта:	
6. Владелец процесса:		6. Владелец процесса:	
7. Руководитель проекта:		7. Руководитель проекта:	
8. Команда проекта:		8. Команда проекта:	

1. Вовлеченные лица и рамки проекта	
1. Клиенты процесса:	
2. Периметр процесса:	
3. Границы процесса:	
4. Название процесса:	
5. Заказчик проекта:	
6. Владелец процесса:	
7. Руководитель проекта:	
8. Команда проекта:	

- 1 КЛИЕНТ ПРОЦЕССА** – человек, структурное подразделение, организация, получающие и использующие результат процесса
- 2 ПЕРИМЕТР ПРОЦЕССА** – все структурные подразделения всех организаций*, участвующие в создании конечного результата процесса
- 3 ГРАНИЦЫ ПРОЦЕССА** – указываются действие на входе и на выходе процесса
- 4 НАЗВАНИЕ ПРОЦЕССА** – наименование процесса, который будет оптимизирован в результате проекта**
- 5 ЗАКАЗЧИК ПРОЕКТА** – внутренний клиент, заинтересованный в улучшении процесса и повышении его эффективности, он инициирует проект и определяет его цели и ожидаемые результаты
- 6 ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА** – руководитель структурного подразделения/функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность
- 7 РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА** – сотрудник, который несет ответственность за проект и организует работу команды
- 8 КОМАНДА ПРОЕКТА** – все участники, работающие над проектом

*Периметр процесса должен учитывать всех участников процесса, указанных в текущем картировании

**Должен соотноситься с процессом, указанным в наименовании проекта

ШАГ 2. ВОВЛЕЧЕННЫЕ ЛИЦА И РАМКИ ПРОЕКТА

1. Вовлеченные лица и рамки проекта	
1. Клиент процесса:	Работники сферы культуры
2. Периметр процесса:	Отдел искусства и образования Министерства культуры ЛО; Комиссия по присуждению премий и назначению стипендий
3. Границы процесса:	От подачи документов претендентами до отправки приказа о присуждении/назначении
4. Название процесса:	Присуждение премий и назначение стипендий
5. Заказчик проекта:	Тонких Я.В. - и.о. министра культуры Липецкой области
6. Владелец процесса:	Литвин Т.Е. - начальник отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями
7. Руководитель проекта:	Мамедов А. В. - заместитель министра культуры Липецкой области
8. Команда проекта:	Рязанцева В.В. - главный консультант отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями Долгих Е.А. - главный консультант отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями Иванников Д.Э. - руководитель проекта ИИ АНО "Цифровой регион. Липецк" Авилина А.С. - руководитель проекта проектного офиса АНО "РЦК"

пример

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Мамедов А.В. - заместитель министра культуры Липецкой области

Тонких Я.В. - и.о. министра культуры Липецкой области

Название проекта: оптимизация процесса "Присуждение премий и назначение стипендий"

1. вовлеченные лица и рамки проекта

1. Клиент процесса:	Работники сферы культуры
2. Периметр процесса:	Отдел искусства и образования Министерства культуры ЛО; Комиссия по присуждению премий и назначению стипендий
3. Границы процесса:	От подачи документов претендентами до отправки приказа о присуждении/назначении
4. Название процесса:	Присуждение премий и назначение стипендий
5. Заказчик проекта:	Тонких Я.В. - и.о. министра культуры Липецкой области
6. Владелец процесса:	Литвин Т.Е. - начальник отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями
7. Руководитель проекта:	Мамедов А. В. - заместитель министра культуры Липецкой области
8. Команда проекта:	Рязанцева В.В. - главный консультант отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями Долгих Е.А. - главный консультант отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями Иванников Д.Э. - руководитель проекта ИИ АНО "Цифровой регион. Липецк" Авилина А.С. - руководитель проекта проектного офиса АНО "РЦК"

ШАГ 3. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА

[illegible]

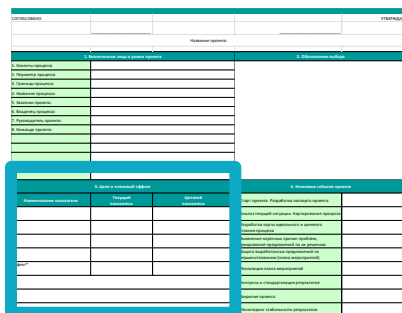
2. Обоснование выбора

- Подробное описание проблем, которые имеются в процессе, при возможности с использованием данных
- Какие риски повлечет за собой «неоткрытие» проекта

Кратко и по пунктам опишите **ПОЧЕМУ** необходимо открыть данный проект. Избегайте неопределенных, оценочных формулировок, например «мало», «много».

Перечислите риски **НЕ РЕАЛИЗАЦИИ** проекта

ШАГ 4. ЦЕЛИ И ПЛАНОВЫЙ ЭФФЕКТ



Ключевые принципы выбора показателей

1. Связь с ценностью: показатель должен измерять что-то важное для конечного потребителя
2. Ориентация на проблемы: достижение показателя должно помогать устранять указанные в обосновании проблемы
3. Простота и понятность: измерение должно быть доступно тем, кто работает в процессе

3. Цели и плановый эффект		
Наименование показателя	Текущий показатель	Целевой показатель
Эффект*		

Все показатели, которые не имеют измеримого текущего показателя (качественные показатели) указываются в эффектах

Для проектов по оптимизации (бережливых проектов) показатели эффективности можно разделить на два вида:

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

– это объективные, измеримые числовые показатели, к ним обязательно необходимо указывать в чем они выражаются: абсолютных числах, процентах, единицах времени.

Одним из ключевых количественных показателей является время протекания процесса

КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

– это неизмеримые показатели, которые описывают качества, характеристики, мнения или восприятия.

Например: повышение прозрачности процесса

ОТКРЫТИЕ ПРОЕКТА

пример

[illegible]

3. Цели и плановый эффект		
Наименование показателя	Текущий показатель	Целевой показатель
Время протекания процесса, раб. дн	24	12
Количество действий в процессе, ед.	17	12
Документы, принятые с первого раза, % от количества поданных документов	75	100
Эффект* 1. Сокращение бумажного документооборота 2. Сокращение нагрузки на специалистов в части приема и обработки документов		

ВОЗМОЖНЫЕ МЕТОДИКИ РАССЧЕТОВ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

пример

Показатель	Цель измерения	Формула расчета	Единицы измерения
Время протекания процесса (ВПП)	Измерить длительность протекания процесса	$ВПП = \sum t_{\text{обработки}} + \sum t_{\text{ожидания}} + \sum t_{\text{транспортировки}}$	часы, дни, недели и т.п.
Эффективность процесса (ЭП)	Измерить соотношение значимой и незначимой работы в процессе	$ЭП = \sum t_{ЗР} / ВПП \times 100\%$ где ЗР – <u>значимая работа</u> (см. стр. 70)	%
Коэффициент ошибок в документах	Измерить качество процесса	$\% \text{ ошибок} = (\text{Количество документов с ошибками} / \text{Общее количество обработанных документов}) \times 100\%$	%
Производительность	Оценить сколько документов/услуг создается/оказывается за единицу времени	$\text{Производительность} = (\text{Количество единиц продукции (документов, услуг)} / \text{Затраты рабочего времени})$	шт./час
Время обработки одного документа/заявки	Измерить время обработки одного экземпляра (может быть аналогом (ВПП) или отдельным показателем, если в процессе создается много документов)	$\text{Время обработки} = (\text{Время закрытия заявки} - \text{Время ее поступления})$	часы, дни, недели и т.п.

ШАГ 5. КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ ПРОЕКТА

Ключевые события	
Наименование события	Даты
1. Старт проекта. Разработка паспорта проекта.	
2. Анализ текущей ситуации. Картирование процесса	
3. Разработка карты идеального и целевого состояния процесса	
4. Выявление коренных причин проблем, формирование предложений по их решению	
5. Защита выработанных предложений по совершенствованию (плана мероприятий)	
6. Реализация плана мероприятий	
7. Контроль и стандартизация результатов	
8. Закрытие проекта	
9. Мониторинг стабильности результатов	

В разделе «Ключевые события проекта» указываются диапазоны дат (дата начала и окончания) ключевых мероприятий, за исключением нескольких мероприятий

Реализация проекта длится 3-6 месяцев (см. стр. 28)

4. Ключевые события проекта	
1. Старт проекта. Разработка паспорта проекта.	1 день
2. Анализ текущей ситуации. Картирование процесса	
3. Разработка карты идеального и целевого состояния процесса	
4. Выявление коренных причин проблем, формирование предложений по их решению	
5. Защита выработанных предложений по совершенствованию (плана мероприятий)	1 день
6. Реализация плана мероприятий	
7. Контроль и стандартизация результатов	
8. Закрытие проекта	1 день
9. Мониторинг стабильности результатов	

Начинаем с конкретной даты. Частота зависит от регулярности повторения процесса

ШАГ 5. КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ ПРОЕКТА

пример

Наименование показателя	
1. Клиент процесса:	Работники сферы культуры
2. Периметр процесса:	Отдел искусства и образования Министерства культуры ЛО; Комиссия по присуждению премий и назначению стипендий
3. Границы процесса:	От подачи документов претендентами до отправки приказа о присуждении/назначении
4. Название процесса:	Присуждение премий и назначение стипендий
5. Заказчик проекта:	Тонких Я.В. - и.о. министра культуры Липецкой области
6. Владелец процесса:	Литвин Т.Е. - начальник отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями
7. Руководитель проекта:	Мамедов А.В. - заместитель министра культуры Липецкой области
8. Команда проекта:	Рязанцева В.В. - главный консультант отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями Долгих Е.А. - главный консультант отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями Иванников Д.Э. - руководитель проекта ИИ ЛО "Цифровой регион. Липецк" Авилов А.С. - руководитель проекта проектного офиса АНО "РЦК"
9. Наименование показателя	Текущий показатель
10. Целевой показатель	
11. Эффект*	

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Мамедов А.В. - заместитель министра культуры Липецкой области

Тонких Я.В. - и.о. министра культуры Липецкой области

Название проекта: оптимизация процесса "Присуждение премий и назначение стипендий"

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

1. Клиент процесса:

2. Периметр процесса:

3. Границы процесса:

4. Название процесса:

5. Заказчик проекта:

6. Владелец процесса:

7. Руководитель проекта:

8. Команда проекта:

Работники сферы культуры

Отдел искусства и образования Министерства культуры ЛО; Комиссия по присуждению премий и назначению стипендий

От подачи документов претендентами до отправки приказа о присуждении/назначении

Присуждение премий и назначение стипендий

Тонких Я.В. - и.о. министра культуры Липецкой области

Литвин Т.Е. - начальник отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями

Мамедов А. В. - заместитель министра культуры Липецкой области

Рязанцева В.В. - главный консультант отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями

Долгих Е.А. - главный консультант отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями

Иванников Д.Э. - руководитель проекта ИИ ЛО "Цифровой регион. Липецк"

Авилов А.С. - руководитель проекта проектного офиса АНО "РЦК"

2. Обоснование выбора

1. Ручная обработка документов, количество документов на бумажном носителе превышает 90% общего объема документооборота в рамках процесса;

2. Нерациональное распределение рабочей нагрузки (к концу срока подачи документов нагрузка на специалистов, принимающих документы, резко возрастает);

3. Нарушение сроков предоставления стипендий приведет к негативной реакции общественности и усилению внимания со стороны СМИ;

4. В случае нереализации проекта существует риск, что задержки начислений могут демотивировать молодых специалистов, которые рассчитывают на государственную поддержку.

3. Цели и плановый эффект

Наименование показателя

Текущий показатель

Целевой показатель

Время протекания процесса, раб. дн

24

12

Количество действий в процессе, ед.

17

12

Документы, принятые с первого раза, % от количества поданных документов

75

100

Эффект*

1. Сокращение бумажного документооборота

2. Сокращение нагрузки на специалистов в части приема и обработки документов

4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта. Разработка паспорта проекта.

16.07.2025

2. Анализ текущей ситуации. Картирование процесса

17.07.2025 - 01.08.2025

3. Разработка карты идеального и целевого состояния процесса

02.08.2025 - 15.08.2025

4. Выявление коренных причин проблем, формирование предложений по их решению

16.08.2025 - 29.08.2025

5. Защита выработанных предложений по совершенствованию (плана мероприятий)

30.08.2025

6. Реализация плана мероприятий

01.09.2025 - 28.11.2025

7. Контроль и стандартизация результатов

01.09.2025 - 28.12.2025

8. Закрытие проекта

28.12.2025

9. Мониторинг стабильности результатов

с 12.01.2026 ежеквартально

ОТКРЫТИЕ ПРОЕКТА

ЗАПОЛНЕННЫЙ ПАСПОРТ ПРОЕКТА

пример

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Мамедов А.В. - заместитель министра
культуры Липецкой области

Тонких Я.В. - и.о. министра
культуры Липецкой области

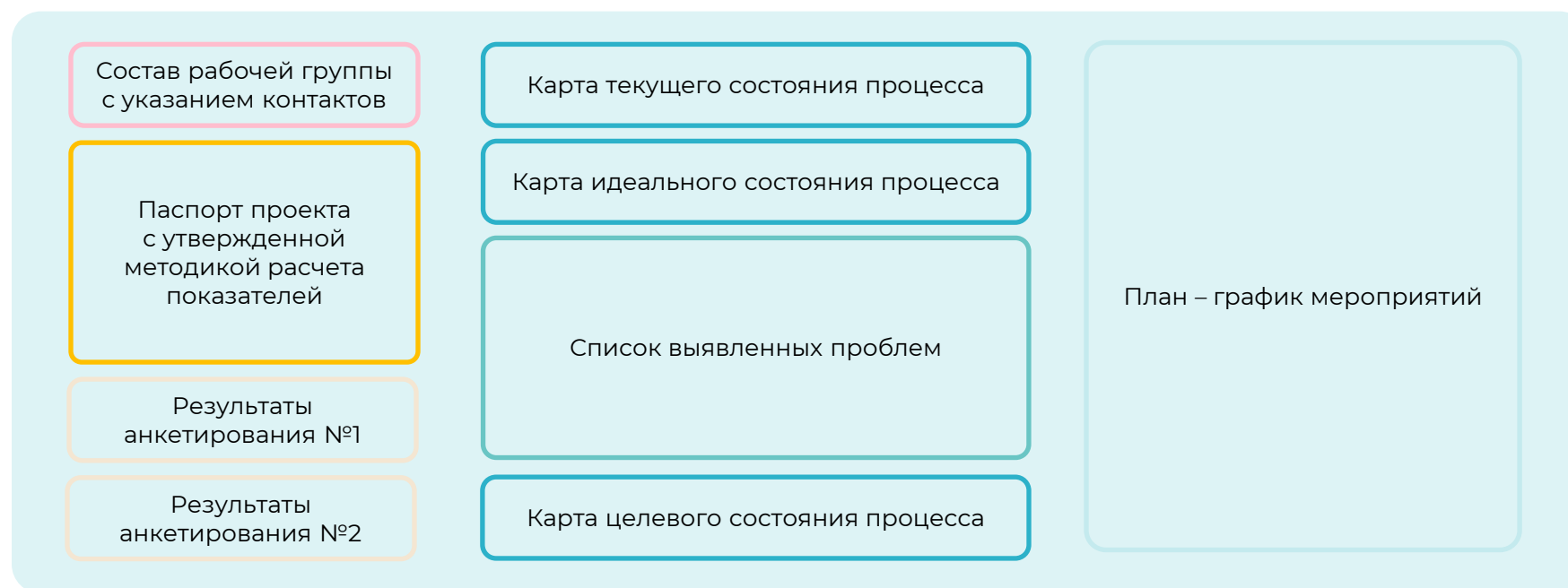
Название проекта: оптимизация процесса "Присуждение премий и назначение стипендий"

1. Вовлеченные лица и рамки проекта			2. Обоснование выбора	
1. Клиент процесса:	Работники сферы культуры		1. Ручная обработка документов, количество документов на бумажном носителе превышает 90% общего объема документооборота в рамках процесса; 2. Нерациональное распределение рабочей нагрузки (к концу срока подачи документов нагрузка на специалистов, принимающих документы, резко возрастает); 3. Нарушение сроков предоставления стипендий приведет к негативной реакции общественности и усилению внимания со стороны СМИ; 4. В случае нереализации проекта существует риск, что задержки начислений могут демотивировать молодых специалистов, которые рассчитывают на государственную поддержку.	
2. Периметр процесса	Отдел искусства и образования Министерства культуры ЛО; Комиссия по присуждению премий и назначению стипендий			
3. Границы процесса:	От подачи документов претендентами до отправки приказа о присуждении/назначении			
4. Название процесса:	Присуждение премий и назначение стипендий			
5. Заказчик проекта:	Тонких Я.В. - и.о. министра культуры Липецкой области			
6. Владелец процесса:	Литвин Т.Е. - начальник отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями			
7. Руководитель проекта:	Мамедов А. В. - заместитель министра культуры Липецкой области			
8. Команда проекта:	Рязанцева В.В. - главный консультант отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями			
	Долгих Е.А. - главный консультант отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями			
	Иванников Д.Э. - руководитель проекта ИИ АНО "Цифровой регион. Липецк"			
	Авилкина А.С. - руководитель проекта проектного офиса АНО "РЦК"			
3. Цели и плановый эффект			4. Ключевые события проекта	
Наименование показателя	Текущий показатель	Целевой показатель	1. Старт проекта. Разработка паспорта проекта.	16.07.2025
Время протекания процесса, раб. дн	24	12	2. Анализ текущей ситуации. Картирование процесса	17.07.2025 - 01.08.2025
Количество действий в процессе, ед.	17	12	3. Разработка карты идеального и целевого состояния процесса	02.08.2025 - 15.08.2025
Документы, принятые с первого раза, % от количества поданных документов	75	100	4. Выявление коренных причин проблем, формирование предложений по их решению	16.08.2025 - 29.08.2025
Эффект* 1. Сокращение бумажного документооборота 2. Сокращение нагрузки на специалистов в части приема и обработки документов			5. Защита выработанных предложений по совершенствованию (плана мероприятий)	30.08.2025
			6. Реализация плана мероприятий	01.09.2025 - 28.11.2025
			7. Контроль и стандартизация результатов	01.09.2025 - 28.12.2025
			8. Закрытие проекта	28.12.2025
			9. Мониторинг стабильности результатов	с 12.01.2026 ежеквартально

ОРГАНИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО СТЕНДА ПРОЕКТА

Позволяет отслеживать ход проекта в целом, реализацию конкретных мероприятий по оптимизации процесса, оценивать прогресс в достижении целей проекта

На информационном стенде обычно размещаются следующие материалы:



Правила использования:

- стенд должен наполняться актуальными материалами **по мере реализации проекта**
- назначьте **ответственного** (ответственных) **за обновление данных**, определите частоту обновления данных
- **проводите все совещания** по проекту около стенда
- **разместите информационный стенд** в подразделении, где реализуется проект

ПРОЕКТНАЯ КОМНАТА

– это пространство, специально организованное для совместной работы над проектами и выполняющее функцию централизации, визуализации и синхронизации информации

Зачем нужна проектная комната?

- 1** Централизация информации: вся информация хранится в одном месте, что исключает дублирование данных и противоречивые версии
- 2** Синхронизация: все участники работают с одними и теми же данными, поэтому информация всегда актуальна и доступна для всех
- 3** Простота доступа: легкость добавления, редактирования и обновления данных позволяет команде работать эффективно и избегать ошибок
- 4** Коллаборация: команды могут легко работать совместно, что способствует лучшей координации и взаимопониманию

Оснащение проектной комнаты:

- инструменты, необходимые для отображения графиков, диаграмм, метрик и любых других данных, полученных при работе над проектом
- информационный стенд



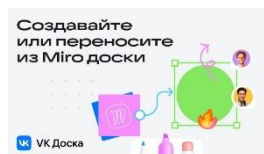
ВАЖНО!

Место для проектной комнаты должно быть выбрано так, чтобы легко добавлять новые данные, редактировать их и делиться ими с членами команды

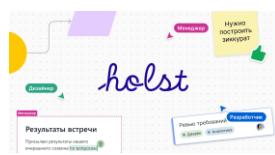
ПРОЕКТНАЯ КОМНАТА ОНЛАЙН

В случае, если у команды нет возможности встречаться очно, т.к. члены команды живут в разных регионах или муниципалитетах, оперативная обстановка не позволяет проводить очные встречи или вы хотите дополнительно сохранить всю информацию в цифровом формате, то можно использовать онлайн-доски в качестве проектной комнаты

Примеры отечественных досок



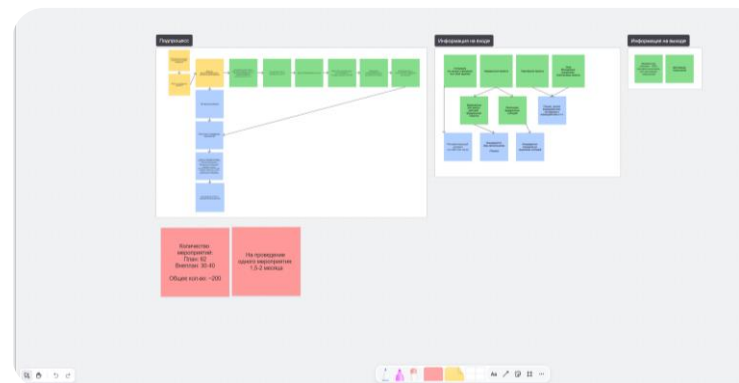
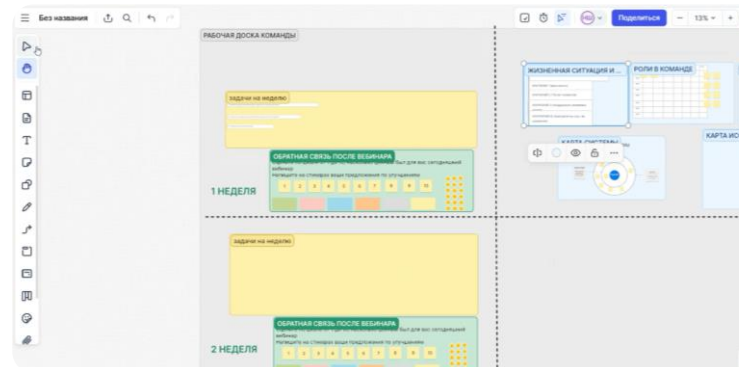
«VK Доска»



Holst



Яндекс доска



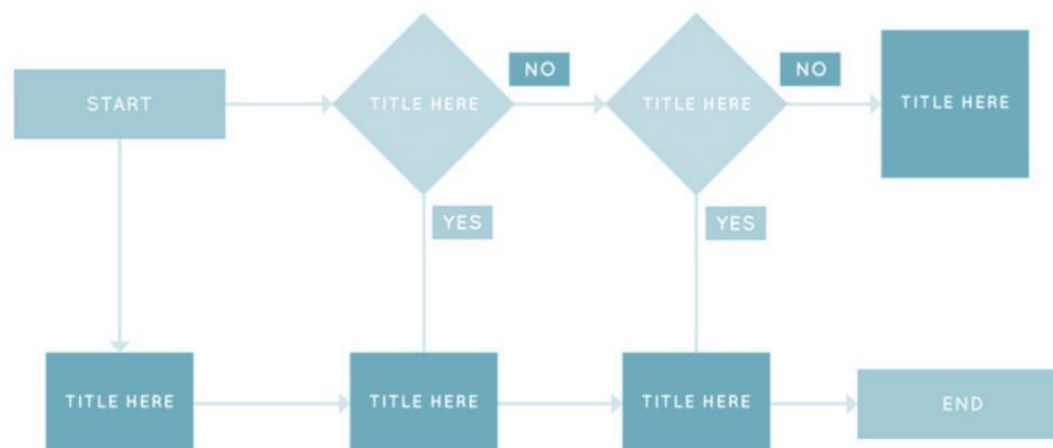
Оснащение проектной комнаты

Оснащение онлайн – комнаты такое же, как и у физической.

Главная задача – фиксация и визуализация материалов

1	Определение целей и задач проекта	2	Анализ текущего состояния	3	Определение оптимального решения	4	Разработка плана реализации	5	Реализация проекта	6	Мониторинг и оценка результатов
7	Определение критериев эффективности	8	Определение источников финансирования	9	Определение рисков	10	Определение сроков	11	Определение ответственных	12	Определение отчетности
13	Определение методов реализации	14	Определение инструментов	15	Определение ресурсов	16	Определение бюджета	17	Определение персонала	18	Определение оборудования
19	Определение документации	20	Определение коммуникации	21	Определение контроля	22	Определение оценки	23	Определение обратной связи	24	Определение завершения

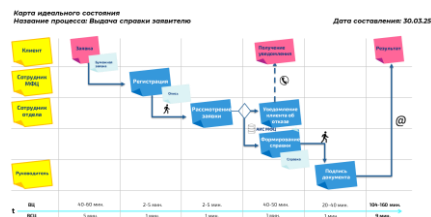
2. ДИАГНОСТИКА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ



КАРТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ДИАГНОСТИКИ

Картирование потока создания ценности (КПСС)

– это инструмент бережливого производства, который представляет собой визуальную схему всех материалов и информационных потоков, необходимых для производства продукта или предоставления услуги



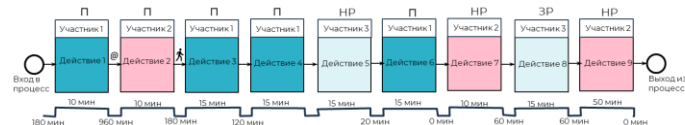
Кросс-функциональное картирование (MIFA)

Несколько подразделений участвуют в процессе

Множественные согласования и итерации

Информационные процессы (документы, решения, анализ)

Пример: согласование бюджета (планирование + финансы + руководство)



Линейное картирование

В рамках одного подразделения

«Вход → обработка → выход»

Чаще производственные процессы, сборки, логистики

Пример: обработка документов в одном отделе

КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ КАРТИРОВАНИЕ

описание процесса на детальном уровне (MIFA):

MIFA (material and information flow analysis)

– кросс-функциональная карта процесса, это графическое описание материальных и информационных потоков в процессе создания ценности



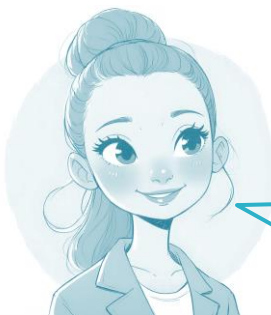
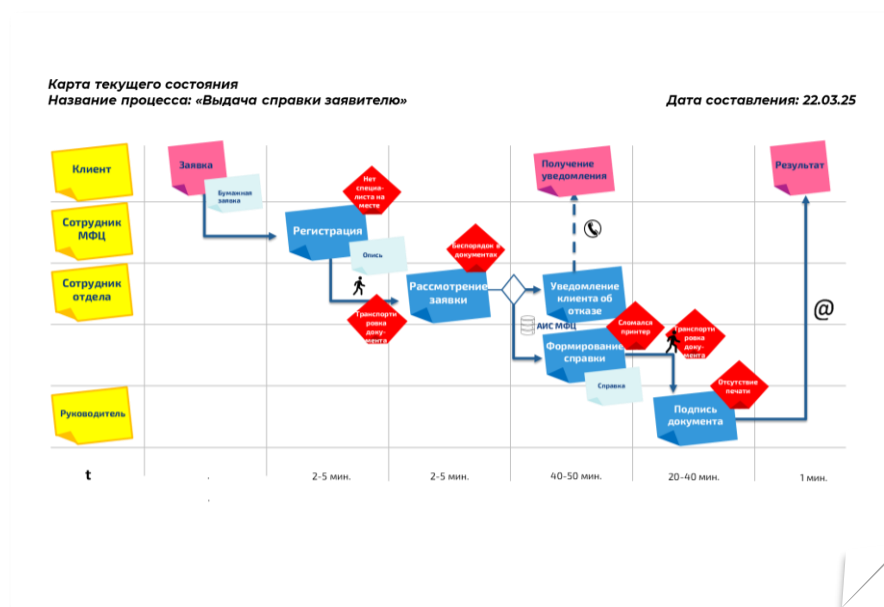
Цели разработки карт:

визуализация сложных взаимодействий между участниками

выявление проблем в процессах принятия решений

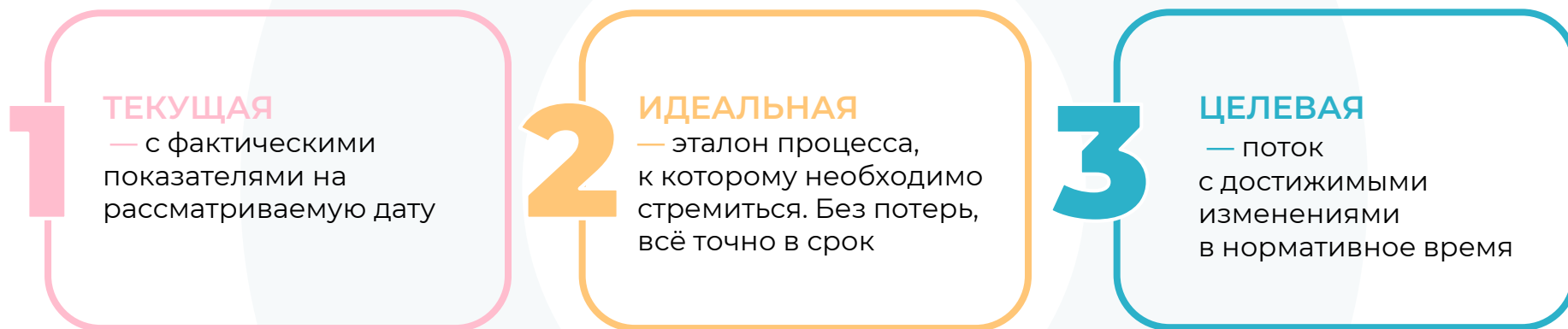
анализ качества информационных потоков

оптимизация ролей и ответственности



Для корректного представления необходимо проводить 5 – 10 замеров процесса

ВИДЫ КАРТ



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ КАРТИРОВАНИЯ

ВАЖНО!

Все этапы выполняются в **«ручном режиме»**, используя материальные средства: ватманы/бумагу для флип-чарта, стикеры, маркеры, фломастеры и пр.

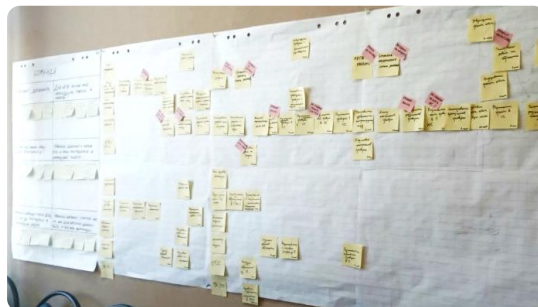
Такой подход позволяет исправлять и дополнять поток создания ценности сразу в процессе составления карт, объединяет команду, экономит ваше время

1 Составьте карту текущего состояния с хронометражем и последовательностью действий «как есть» сейчас

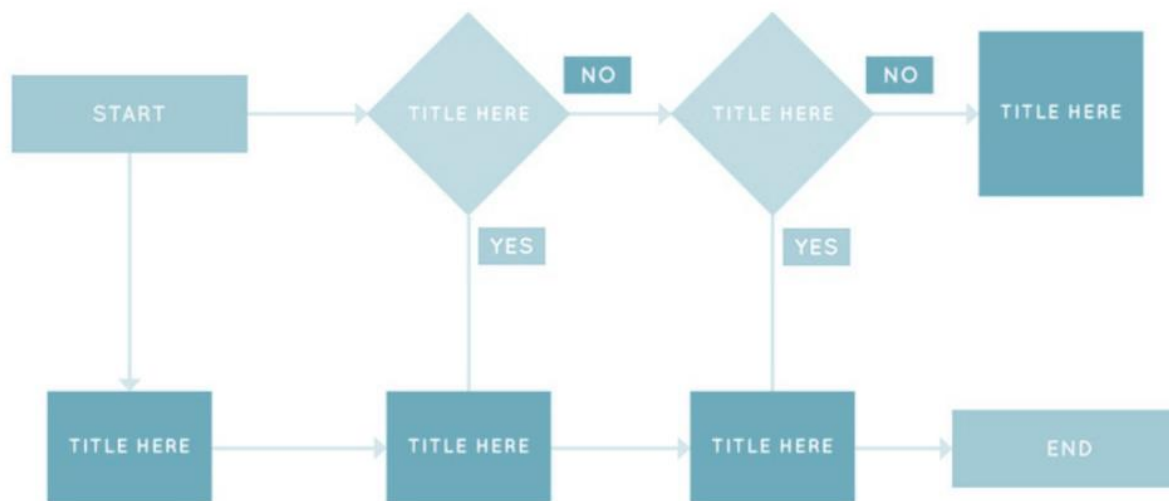
2 Предположите и составьте карту идеального состояния каким вы хотели бы видеть процесс с идеале, когда у вас есть все-все ресурсы

3 Сравните карту идеального состояния с текущим состоянием
нанесите на карту текущего состояния выявленные в ходе сравнения проблемы

4 Составьте карту целевого состояния что вы можете сделать с процессом при доступных ресурсах в нормативное время



2.1 КАРТИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА



КАРТА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА

Карта текущего состояния процесса

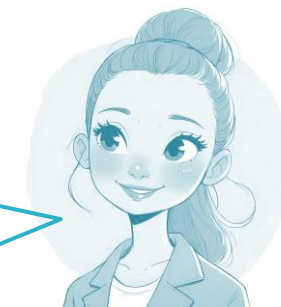
– это визуальная схема, которая с помощью условных обозначений отображает все действия, потоки материалов и информации в процессе такими, какие они есть на самом деле в данный момент, со всеми их проблемами и потерями



Цели разработки карты текущего состояния процесса

- **Понять процесс «как есть»**
Визуализировать для всех фактическое протекание процесса
- **Выявить потери**
Карта текущего состояния — это «рентгеновский снимок», который ярко подсвечивает 8 видов потерь (см. стр. 71)
- **Измерить ключевые показатели** эффективности «как есть»
- **Определить «узкие места» и проблемы**
Карта наглядно показывает, где процесс «застревает»

Данная карта создает объективную, единую для всех участников картину того, как процесс реально работает сейчас, со всеми его проблемами и потерями, чтобы в будущем устранить их и создать более эффективный процесс



СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА

Основные шаги составления карты

01 Определите процесс*

02 Определите границы процесса («вход» и «выход» процесса)*

Нанесите на карту стартовое действие процесса и завершающее

03 Определите всех участников процесса**

Определите в зависимости от степени детализации процесса:

- **перечень организаций**
- **перечень отделов и т.п.** внутри организации и/или во внешних
- **перечень сотрудников (должности)** – ответственные лица в процессе из внутренних отделов или внешней организации

Для каждого участника выделите отдельную «дорожку»

04 Изучите текущий процесс

Пройдите по процессу, фиксируя все действия участников, разветвления процесса.

1. **Проведите хронометраж** - сделайте замеры времени на выполнение каждого действия, транспортировку документов, задержек (ожидания) в процессе
2. **Фиксируйте документы (артефакты)**, задействованные в процессе и необходимые для его осуществления
3. **Способы передачи информации**
4. **Записывайте происходящие отклонения, проблемы, возникающие в процессе**

05 Нанесите на карту действия и их основные параметры

Запишите действия, выполняемые в процессе, в хронологическом порядке. На одном стикере одно действие.

Располагайте их на карте, указывая основные параметры: время; способы передачи документов/информации; систему, в которой, возможно, выполняется действие; документ, который создается или обработка которого проводится

06 Определите время протекания процесса

Составьте сводную таблицу длительности процесса, где укажите суммарное производительное время: чистого времени на выполнение действия, транспортировку документов, задержек (ожидания) в процессе. Время протекания процесса (ВПП) просчитывается по самой длинной ветке процесса

07 Нанесите первичную информацию о проблемах

Выявленные в ходе изучения текущего процесса проблемы запишите на отдельных стикерах и разместите на действии, на котором она возникает

* Информация на момент картирования уже есть и должна быть такая же, как в паспорте проекта

** Клиент не является участником процесса (потока создания ценности)

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ПРОЦЕССА

01 02 03 04 05 06 07

ПРОВЕДЕНИЕ ХРОНОМЕТРАЖА I ПРАВИЛА

01

Непосредственно на рабочем месте познакомьтесь с сотрудником, объясните, какую работу вы будете проводить и почему это необходимо делать на данном рабочем месте. В процессе беседы важно расположить сотрудника к совместной работе и предстоящим изменениям. Объяснить, что вы оцениваете не самого сотрудника, его профессиональные навыки, а протекание процесса

02

Нельзя отвлекать сотрудника от работы во время изменений

03

Необходимо соблюдать все требования техники безопасности

04

Проводите наблюдения за сотрудником, имеющим достаточную квалификацию и опыт работы на данном рабочем месте

05

Проведите несколько замеров времени выполнения данного процесса (5-10 раз)

06

Фиксируйте в бланк хронометража все нештатные ситуации, приводящие к резкому увеличению или уменьшению времени выполнения данного процесса

01

02

03

04

05

06

07

БЛАНК ХРОНОМЕТРАЖА

[illegible]

[Скачать шаблон бланка хронометража xlsx](#)



НАНЕСЕНИЕ ДЕЙСТВИЙ НА КАРТУ

01 02 03 04 05 06 07

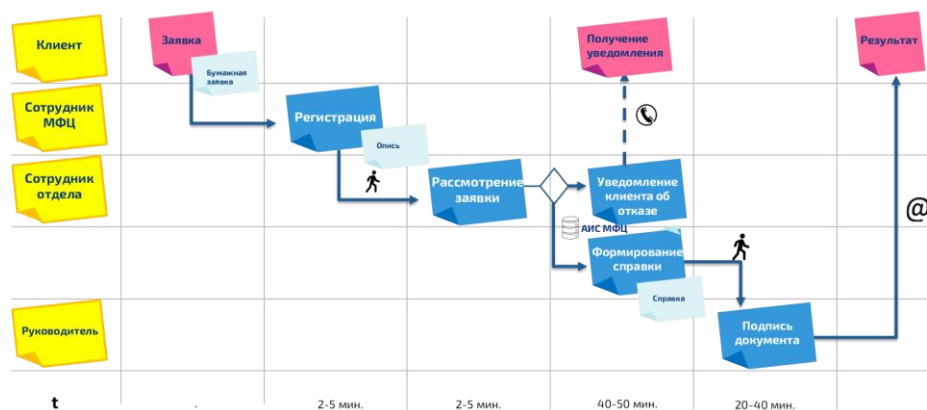
После изучения всю собранную информацию по действиям и инфопотоку следует консолидировать в единой карте

Для составления подробной карты текущего состояния процесса требуются листы бумаги большого размера, разноцветные стикеры, маркеры и т.п., лист хронометража

- 1** Запишите на стикерах действия, выполняемые в процессе, в хронологическом порядке.
Один стикер = одно действие
- 2** Расположите их на карте в «дорожке» сотрудника, который его выполняет
- 3** Укажите основные параметры: время; способы передачи документов/информации; систему, в которой, возможно, выполняется действие; документ, который создается или обработка которого проводится

Карта текущего состояния
Название процесса: «Выдача справки заявителю»

Дата составления: 22.03.25



ОБОЗНАЧЕНИЯ В КАРТИРОВАНИИ

01 02 03 04 05 06 07

Дорожки	
	Дорожки обозначают исполнителей (роли, отделы, подразделения) Например: специалист отдела проектной работы Недопустимо называть дорожки по фамилии исполнителя
Действие	
	Действие – это некоторая единица работы, которая должна быть сделана; элементарное действие, выполняемое в процессе. Изображается на диаграммах в виде прямоугольника. Является основным элементом процесса
События	
	Стартовое событие - первый шаг процесса. Располагается на самом начале процесса и обозначается кругом, выполненным одинарной тонкой линией, закрашенным синим цветом. Не могут иметь входящих потоков управления, а только исходящий поток. Каждый процесс обязательно начинается со стартового события
	Конечное событие - финальный шаг процесса. Располагается на самом конце процесса и обозначается кругом, выполненным одинарной жирной линией, закрашенным зеленым цветом. Не могут иметь исходящих потоков управления, а только входящий поток. Каждый процесс обязательно завершается конечным событием
Выявленные проблемы и потери (риски)	
	Красный – проблема (она уже существует либо может наступить)

Шлюзы (или развилки)	
Шлюзы используются для контроля слияния и ветвления потоков управления. Обозначаются в виде ромба. Принцип работы шлюза похож на пропускное устройство, которое позволяет пройти через него в определенных направлениях и при определенных условиях. Допускается соединение либо с несколькими Входящими и одним Исходящим потоками операций, либо одним Входящим и несколькими Исходящими	
	Шлюз «И» показывает, что все ветки процесса выполняются одновременно (параллельно). Все ветви процесса, исходящего из шлюза «И», должны замыкаться на такой же шлюз
	Шлюз «Исключающее ИЛИ» показывает, что после выполнения операции процесс может пойти только по одной ветке
	Шлюз «Неисключающее ИЛИ» показывает, что после выполнения операции процесс может пойти либо по одной ветке, либо по нескольким, либо по всем веткам одновременно. Все ветки процесса, исходящие из неисключающего шлюза, должны замыкаться на такой же шлюз
Запасы	
	Указывается, если перед или после этапа процесса накапливаются запасы (документов, материалов и т.д.). Под символом указываются количественные и временные характеристики запасов
Объект данных	
	Объект данных (отчет, документ, сообщение, информация и др.) - используется для отображения информации, которая обрабатывается в ходе процесса

ОБОЗНАЧЕНИЯ В КАРТИРОВАНИИ

01 02 03 04 05 06 07

Потоки (стрелки) – связь между действиями, событиями и шлюзами	
	Потоки управления - это базовый тип потока, при помощи которого задается очередность выполнения действия и событий
	Можно окрашивать в красный цвет для обозначения критического пути
	Также допустимо подписывать стрелку для уточнения информации
	Поток информации - используется для связи с объектом данных
	Обозначение этапов, на которые возвращается процесс в случае возврата на доработку/ошибок

Способ передачи информации	
	Личная передача документов «из рук в руки»
	По телефону или факсу
	Передача в мессенджерах
	Передача документов по почте
	Передача документов по электронной почте
	Использование информационной системы

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ ПРОТЕКАНИЯ ПРОЦЕССА (ВПП)

01 02 03 04 05 06 07

ВПП (время протекания процесса)

– это общее время, за которое одна единица продукта (документ, заявка, деталь) находится в процессе от его начала до завершения (получения результата)

Рассчитывается время протекания процесса (1) и эффективность потока (2):

1

$$\text{ВПП} = \sum t_{\text{ВО}} + \sum t_{\text{ожидания}} + \sum t_{\text{транспортировки}}$$

2

$$\text{ЭП} = \frac{\sum t_{\text{ЗР}}}{\text{ВПП}} \times 100\%$$

где

ВПП – время протекания процесса

ЭП – эффективность процесса

t – время

ВО – время обработки (ЗР+НР)

ЗР - значимая работа

НР – незначимая работа

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕССА

01 02 03 04 05 06 07

Любая деятельность делится на:



1 ПОТЕРИ

любая деятельность, которая потребляет ресурсы (время, материалы, деньги), но не создает ценности для заказчика

2 НЕЗНАЧИМАЯ РАБОТА

работа, не добавляющая ценности для заказчика, но при текущем состоянии процесса без нее обойтись невозможно (или из-за организации процесса или по требованиям законодательства)

3 ЗНАЧИМАЯ РАБОТА

работа, добавляющая ценность для заказчика и обеспечивающая его требования



Задача проекта по оптимизации процесса (бережливого проекта) убрать потери и максимально сократить процессы и операции, не добавляющие ценности

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ПОТЕРЬ

01 02 03 04 05 06 07

無駄

МУДА (ПОТЕРИ)

– это любая деятельность, которая потребляет ресурсы (время, деньги, материалы, силы), но не создает ценности для конечного потребителя

01

НЕНУЖНАЯ ТРАНСПОРТИРОВКА

Пересылка документов для получения визы (согласование)
Доставка корреспонденции

02

ИЗЛИШНИЕ ЗАПАСЫ

Хранение бланков и канцтоваров сверх необходимого количества
Хранение списанного оборудования

03

ИЗБЫТОЧНАЯ ОБРАБОТКА

Дублирование информации в различных формах отчетов

04

ЛИШНИЕ ДВИЖЕНИЯ

Лишние перемещения сотрудников

05

ПЕРЕДЕЛКА/БРАК

Редактирование документов в процессе согласования
Исправление ошибок в оформляемых документах

06

ОЖИДАНИЕ

Ожидание получения доступа к информационным ресурсам
Длительность рассмотрения документов

07

ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО

Предоставление отчетов при отсутствии необходимости в данной информации

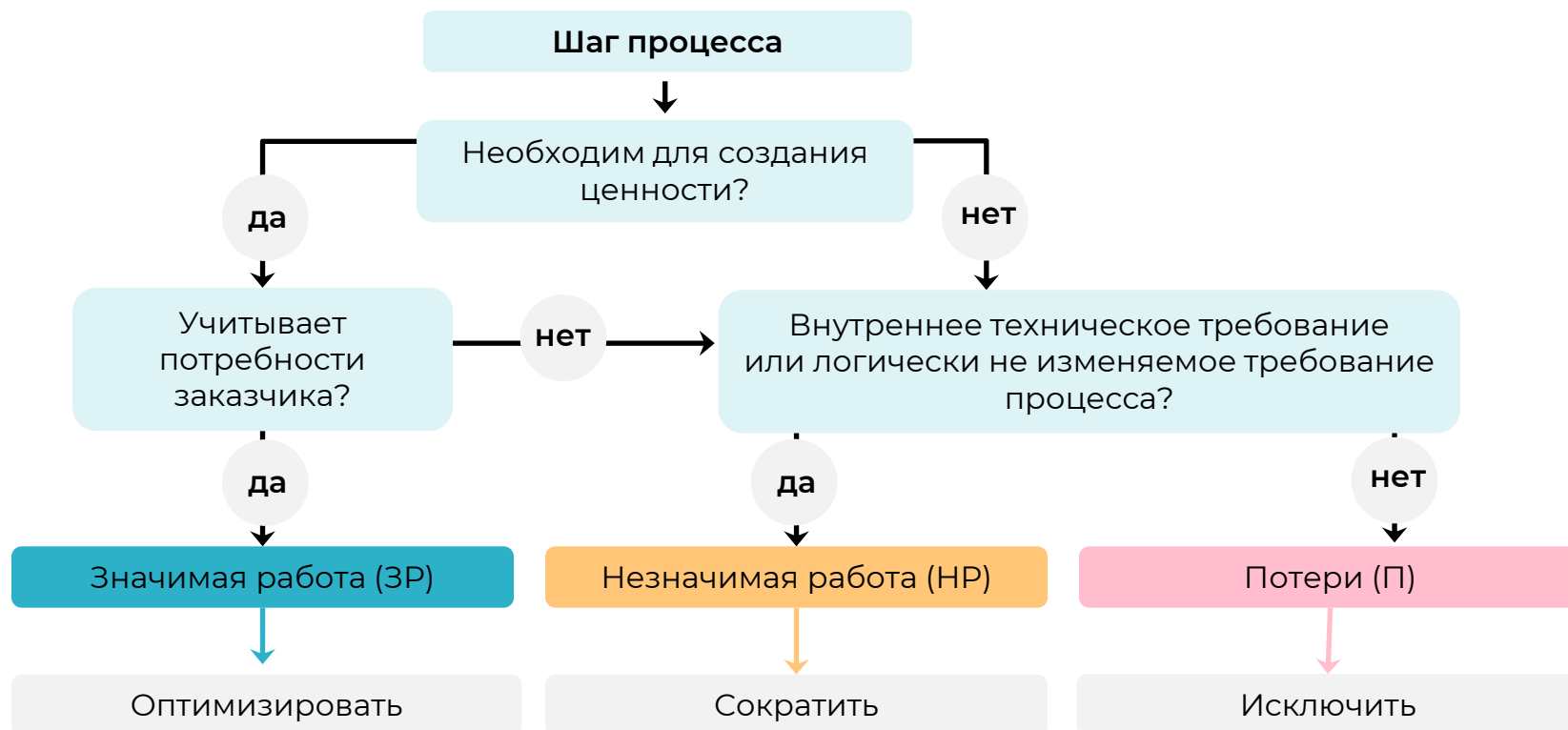
08

НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКОВ

Неприменение их знаний, идей и навыков

АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ ШАГОВ ПРОЦЕССА НА ПРЕДМЕТ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

01 02 03 04 05 06 07



ПРИМЕР СВОДНОЙ ТАБЛИЦЫ ДЛИТЕЛЬНОСТИ ПРОЦЕССА

01 02 03 04 05 06 07

пример

Значимая работа (ЗР)

Незначимая работа (НР)

Потери (П)

	ДЕЙСТВИЕ	НАЧАЛО	ОКОНЧАНИЕ	ДЛИТЕЛЬНОСТЬ, мин.
01	Регистрация заявления	8:30	8:35	5
02	Внесение в ИС данных заявителя	8:35	8:45	10
03	Проверка достаточно ли информации для выдачи справки	8:45	8:47	2
04	Подготовка и отправка запроса для получения недостающей информации	8:47	9:02	15
05	Ожидание получения информации	9:02	11:02	120
06	Внесение в ИС недостающей информации	11:02	11:07	5
07	Формирование справки	11:07	11:09	2
08	Распечатка справки	11:09	11:11	2
09	Ожидание подписи министра	11:11	13:11	120
10	Передача справки на подпись министру	13:11	13:14	3
11	Оповещение заявителя о готовности	13:14	13:16	2
12	Выдача справки	13:16	13:20	4

ИТОГОВАЯ ТАБЛИЦА РАСЧЕТА ВПП

Наименование временного показателя	Единица времени, мин
Время обработки (ЗР+НР), мин	23
t ожидания, мин.	249
t транспортировки, мин.	18
Время протекания процесса	290

НАНЕСЕНИЕ ПЕРВИЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ О ПРОБЛЕМАХ

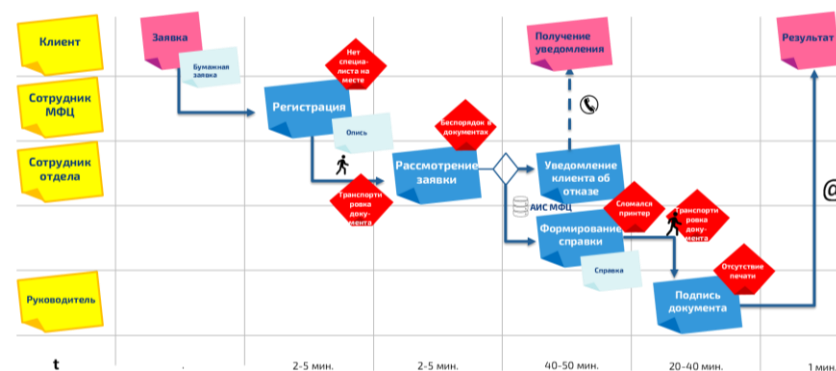
01 02 03 04 05 06 07

Выявленные в ходе изучения текущего процесса проблемы запишите на отдельных стикерах (одна проблема = один стикер) и разместите на действии, на котором она возникает

Карта текущего состояния

Название процесса: «Выдача справки заявителю»

Дата составления: 22.03.25г.

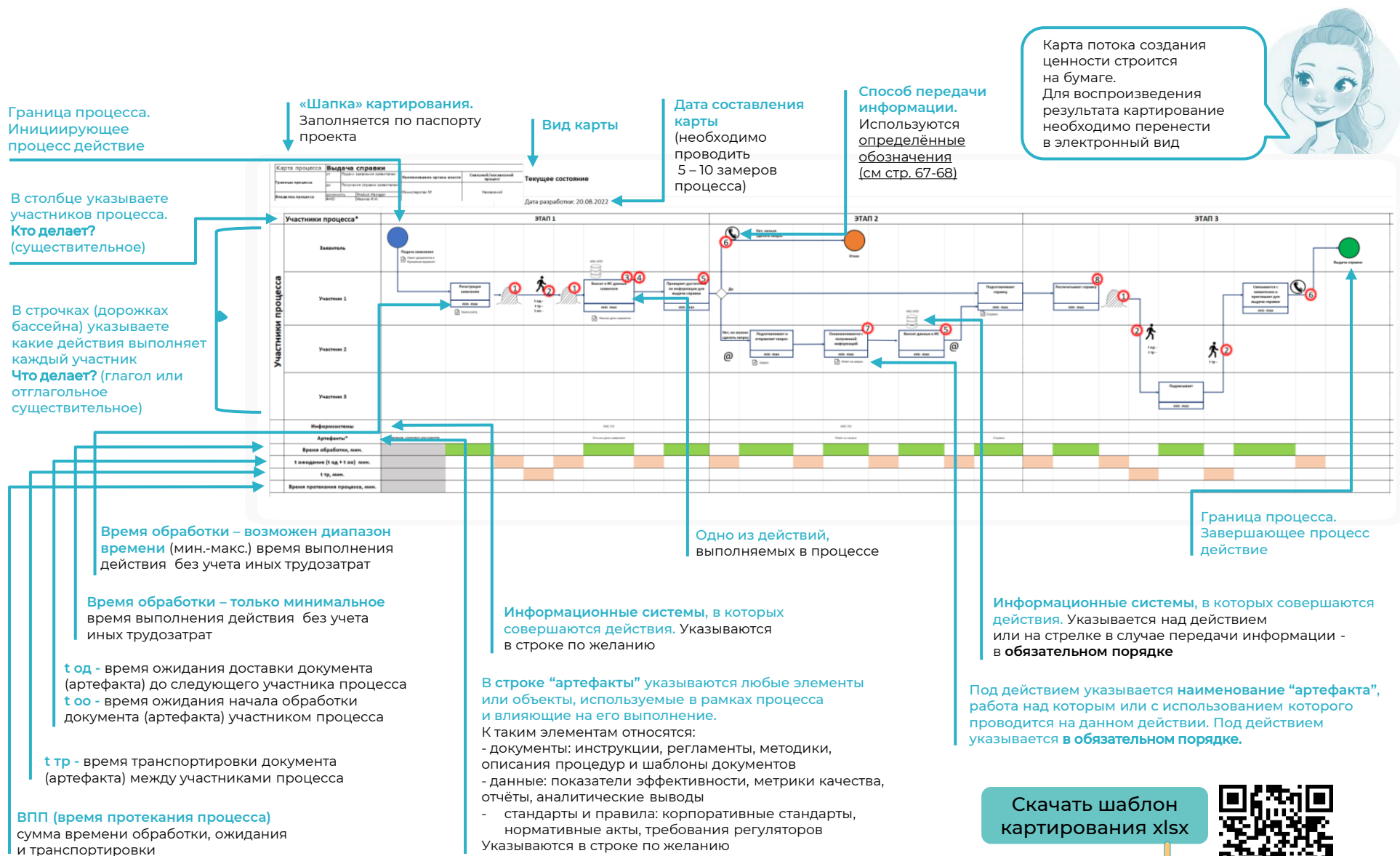


Наименование временного показателя	Единица времени, мин
Время обработки (ЗР+НР), мин	23
t ожидание, мин.	249
t транспортировки, мин.	18
Время протекания процесса	290

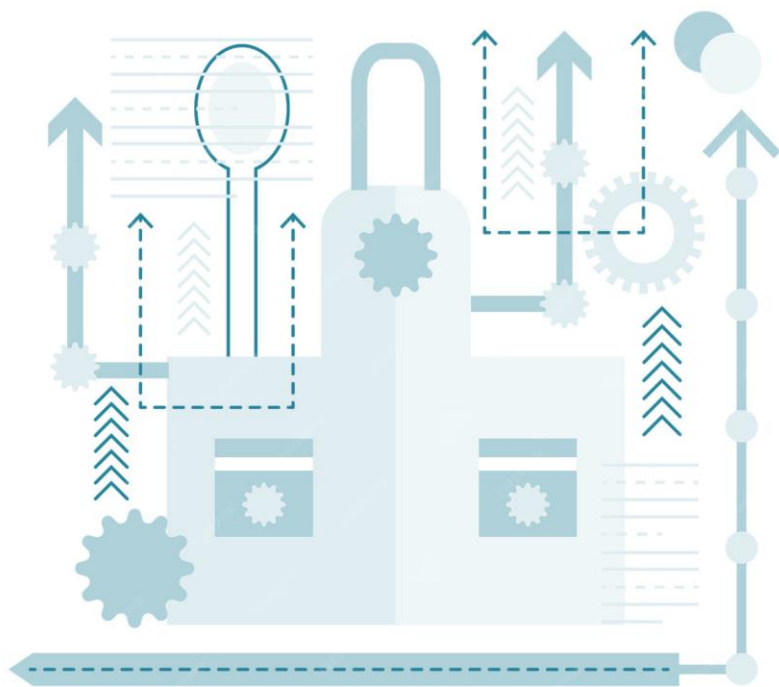
ЧЕК-ЛИСТ ПРОВЕРКИ КАРТЫ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

☐	Картирование проведено в рамках границ процесса/ Указаны стартовое и финальное действие
☐	Описаны все действия по факту совершаемые в процессе участниками (не списаны с регламента)
☐	Зафиксированы все документы (артефакты) , участвующие в процессе, их вид и путь передачи (электронный, физическое перемещение сотрудниками)
☐	Зафиксировано промежуточное складирование документов
☐	Указано время: чистое время протекания действия, время ожидания/время складирования документов и время на транспортировку документов
☐	К работе над картой привлечены специалисты с достаточной компетентностью в исследуемом потоке
☐	Картирование не проводилось «в одиночку»
☐	Есть первичный список проблем в потоке

ОЦИФРОВКА КАРТИРОВАНИЯ ПРОЦЕССА

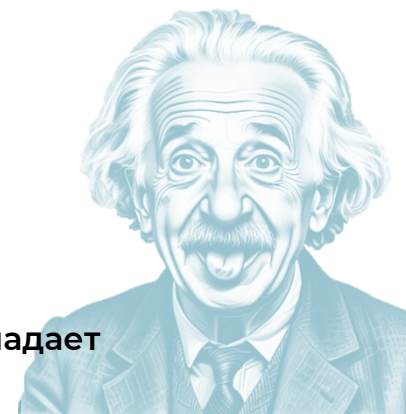


2.2.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИДЕАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА



СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ИДЕАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ

Карта идеального состояния процесса предполагает полёт фантазии рабочей группы. В результате мозгового штурма моделируется наилучшее состояние процесса, которое только возможно представить в данный момент времени



Основные шаги составления карты

01

Изучите уровень технологического развития подобных услуг

Идеальное состояние должно соответствовать наиболее высокому уровню технологического развития без учета ограничений в ресурсах

02

Составьте карту идеального состояния потока, исходя из условия, что совершенный (идеальный) процесс **состоит исключительно из операций, создающих ценность**

Как правило, этот поток обладает следующими качествами:

прямолинейность – отсутствие пересечений с другими потоками, изолированность

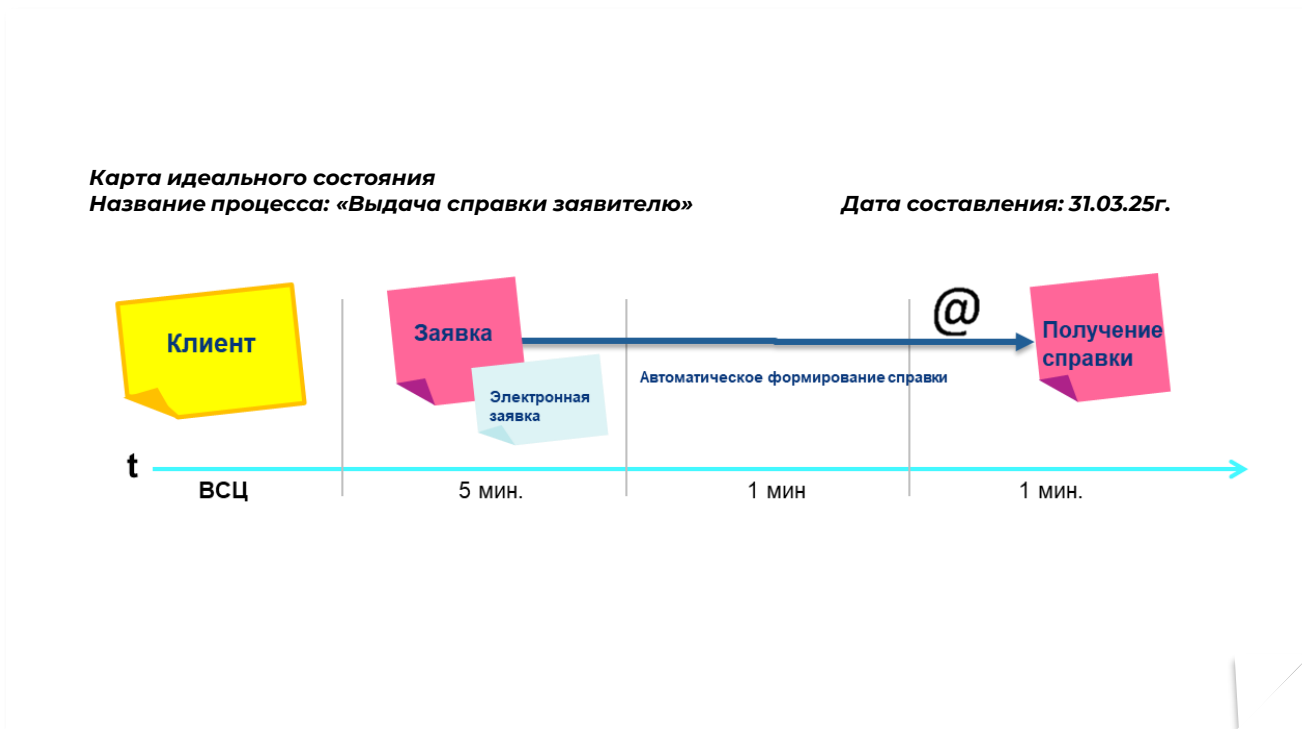
гибкость – возможность оперативной настройки под различные проекты, быстрое переопределение используемых ресурсов и привлечение дополнительных необходимых ресурсов

прозрачность – визуализация всех действий, происходящих в потоке

минимально возможные длина, время протекания процесса, количество задействованных ресурсов, отсутствие брака

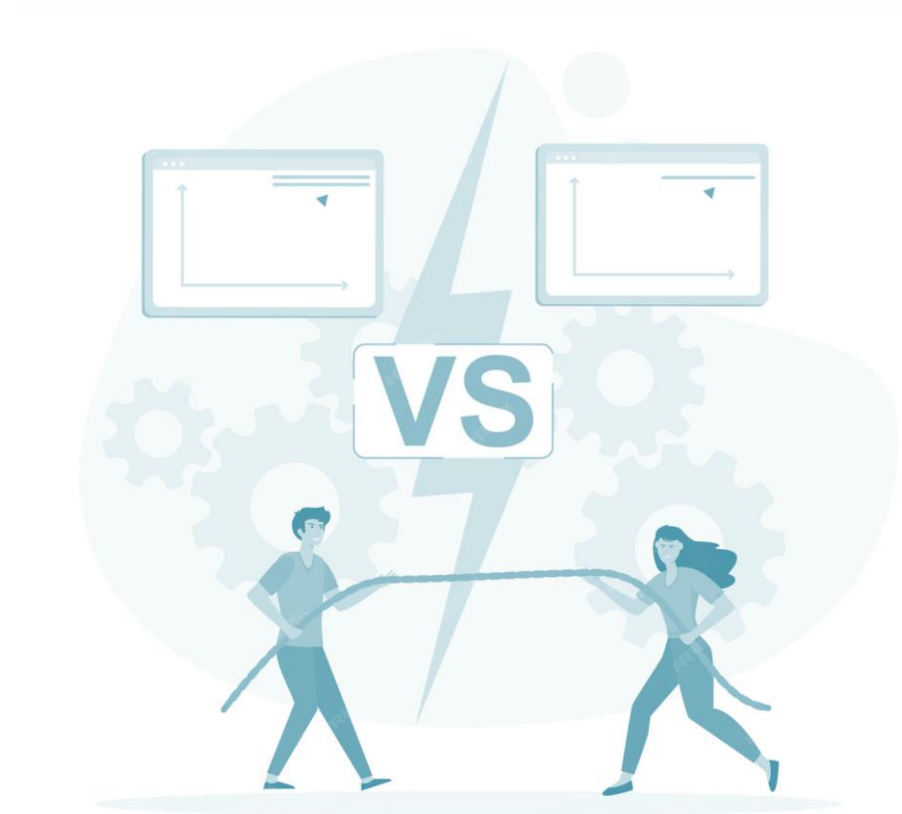
КАРТА ИДЕАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА

пример

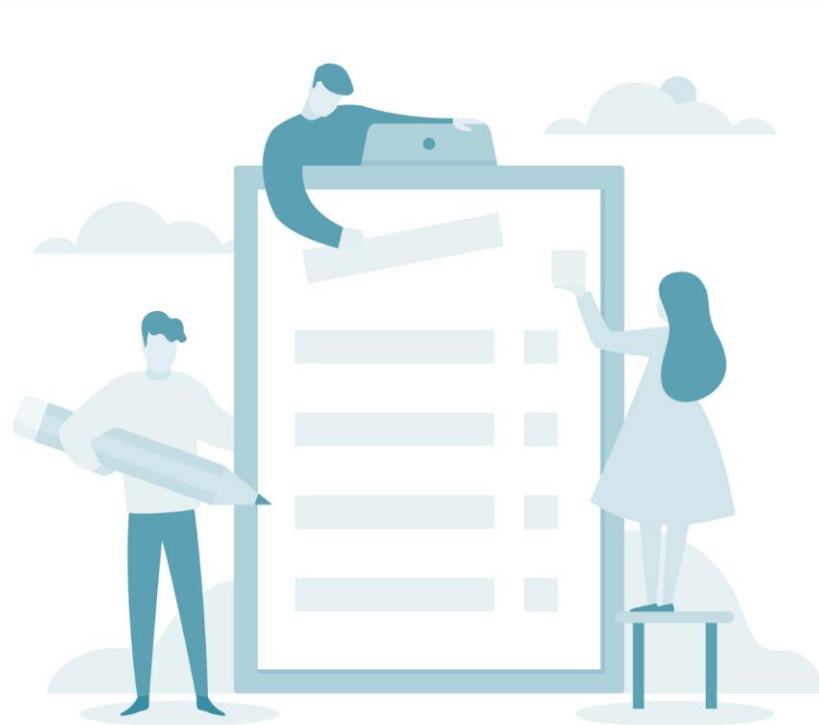


Иногда идеальное состояние – это отсутствие процесса

СРАВНЕНИЕ КАРТ ИДЕАЛЬНОГО И ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ



СРАВНЕНИЕ КАРТ ИДЕАЛЬНОГО И ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ



Сравните и определите отличия потоков идеального и текущего состояния в:

1. последовательности и составе операций
2. организации межоперационных перемещений материалов (методы передачи, периодичность, используемые ресурсы для передачи)
3. организации информационного потока (методы передачи информации, состав информационных сообщений и отчётов, периодичность обмена информацией)
4. изменениях ключевых показателей операций

Дополните карту текущего состояния проблемами, выявленными при сравнении карт

РАБОТА С ПРОБЛЕМАМИ. ВЕРНАЯ ФОРМУЛИРОВКА



РАБОТА С ПРОБЛЕМАМИ

Проблема

– это препятствие на пути к достижению поставленной цели, несоответствие текущего состояния или результата ожидаемому (целевому)

Прежде чем приступать к решению проблемы, исследуйте её полностью: поймите, **сформулируйте**, убедитесь, что это действительно проблема для процесса. Задавайте вопросы – они помогут разобраться в ситуации и найти лучшие варианты решения проблемы



Как обнаружить:

- картирование
- мониторинг плановых показателей
- доски и листы решения проблем
- результаты анкетирования и обратной связи от клиента



Как обнаружить:

сравнение с эталоном, лучшими практиками

ВАЖНО!

Если у вас есть готовое решение, то это не проект по улучшению, а ППУ! (см. стр. 23)

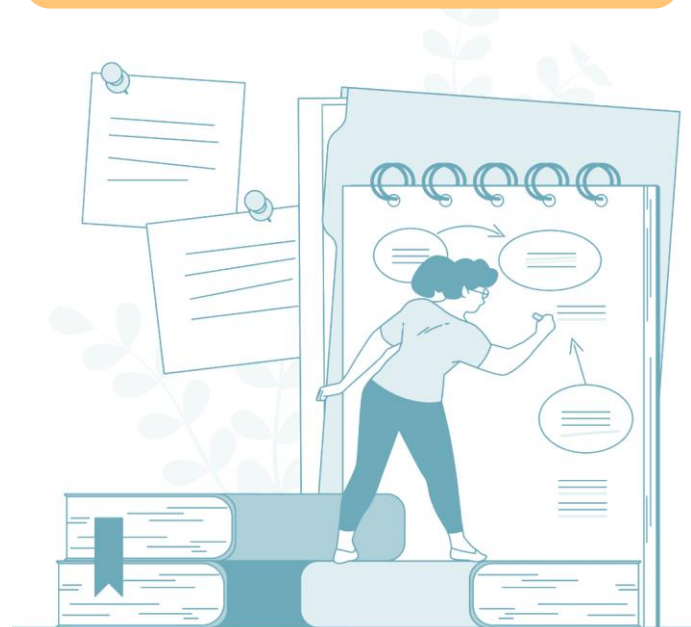
Проект по улучшению предполагает **исследование и поиск коренных причин проблем**, чтобы предотвратить их повторяемость в дальнейшем!

Наша задача не «устранить симптомы», а «вылечить болезнь»!

ПРАВИЛА ФОРМУЛИРОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ

- 01 Находится в зоне вашей ответственности/ круге вашего влияния (см. стр. 86)
- 02 Сформулирована только одна проблема
- 03 Максимально понятна для всех участников команды
- 04 В формулировке нет завуалированного решения
- 05 Отсутствуют оценочные прилагательные и наречия
- 06 Нет предполагаемых причин проблемы
- 07 Нет обвинений кого-либо / чего -либо
- 08 Не является просто констатацией факта

Правильная **формулировка проблемы** – критически **важный этап**, так как именно он задаёт направление для дальнейших действий и позволяет в первую очередь повысить уровень удовлетворенности клиента – получателя конечного результата деятельности



КРУГ ВЛИЯНИЯ

ФАКТОРЫ, НА КОТОРЫЕ ВЫ ВЛИЯЕТЕ:

- настроение
- собственное здоровье
- навыки
- выбор работы
- личные доходы
- время на работу и отдых



формировать и расширять
внешние границы

КРУГ
ВЛИЯНИЯ

КРУГ ЗАБОТ

ФАКТОРЫ ВНЕ ЗОНЫ ВАШЕГО КОНТРОЛЯ:

- погода
- политика
- экономика
- отключение мобильного интернета
- общественный транспорт
- слабости других людей
- форс-мажорные обстоятельства



принимать как данность

ПРАВИЛЬНО ЛИ СФОРМУЛИРОВАНЫ ПРОБЛЕМЫ?

Проверьте себя и подумайте, не смотря на второй столбик, какие ошибки есть в формулировках

пример

Большое количество времени на передачу документов

В формулировке есть **оценочное прилагательное**

t ч/дн. тратит сотрудник на передачу документов

Сбои в работе портала Госуслуг, которые ведут к повторной выгрузке задолженности

В формулировке есть сразу **2 проблемы**

1. Сбои в работе портала Госуслуг
2. Повторная выгрузка задолженности

Отсутствие электронной базы домашних заданий

В формулировке **заклучено решение**

Учитель и учащиеся фиксируют домашнее задание только на бумажных носителях

Отсутствие навигации в распределении обязанностей сотрудников

В формулировке **заклучено решение** и/или **проблема понятна не всем участникам**

Пересечение или полное дублирование задач, выполняемых сотрудниками

Задержка выдачи справок при недостаточной численности персонала и отсутствия единого окна выдачи

В формулировке **заклучено решение** и **предполагаемые причины**

Выдача справки заявителю осуществляется с задержкой в t дн.

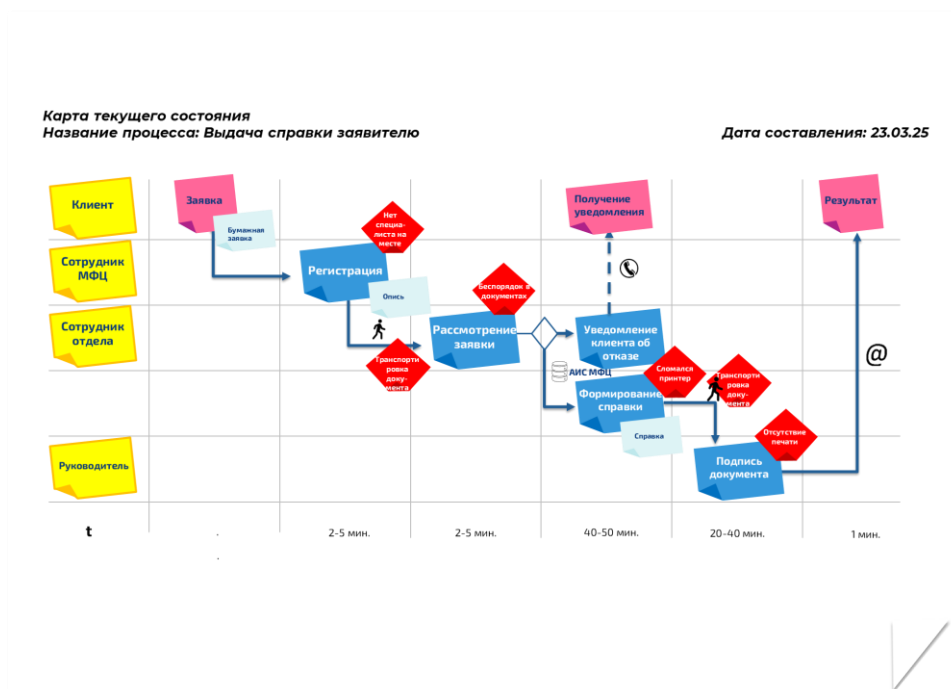
Задержки выдачи справок из-за сбоев работы в архиве

В формулировке присутствуют **предполагаемые причины**

1. Задержки выдачи справок
2. Сотрудник архива тратит t ч. на поиск документа

ПРИМЕР ФОРМУЛИРОВКИ ПРОБЛЕМ

пример



Нет специалиста на месте

Клиент должен ожидать пока специалист вернется на рабочее место и примет заявку

Транспортировка документа

Сотрудник тратит до 5 минут на передачу документов «из рук в руки» другому специалисту

Беспорядок в документах

Утрата, дублирование и невозможность быстро найти нужные данные на рабочем месте

Сломался принтер

Невозможно произвести печать справки на принтере

Отсутствие печати

Невозможно поставить печать на справке

2.2.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА



КАРТА ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА

Карта целевого состояния – это визуальная схема (карта) будущего, улучшенного потока создания ценности, который организация планирует достичь в рамках конкретного горизонта планирования. Она отображает, как должен работать процесс, чтобы эффективно создавать ценность для клиента с минимальными потерями.



Цели разработки карты целевого состояния процесса:

- **определить разрывы** между «текущим» и «идеальным» состоянием
- **установить цели**, которые необходимо достичь
- **зафиксировать задачи** по оптимизации потока

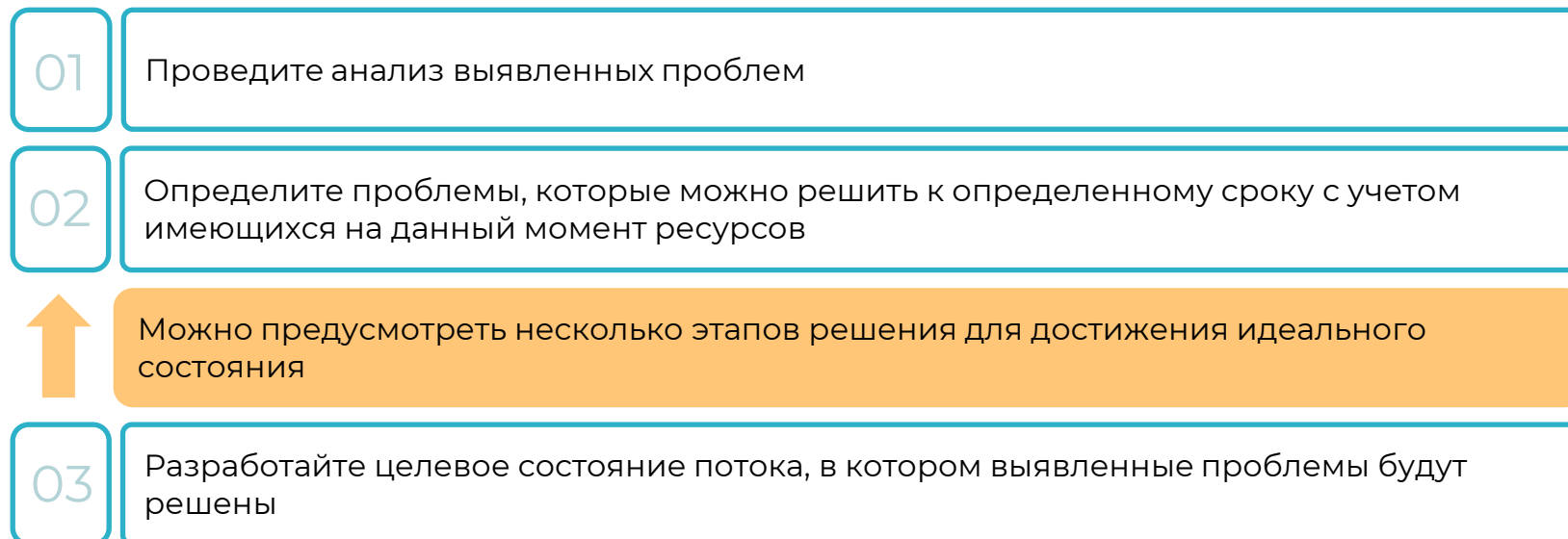
Карта целевого состояния отличается от карты идеального состояния тем, что в ней исключаются те проблемы, которые **возможно решить в рамках выполняемого проекта**



Построение карты целевого состояния проводится рабочей группой по тем же принципам и с теми же условными обозначениями (см. стр. 67-68), что и карта текущего состояния

СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ

Основные шаги составления карты



При составлении карты целевого состояния процесса опирайтесь **на следующие принципы:**

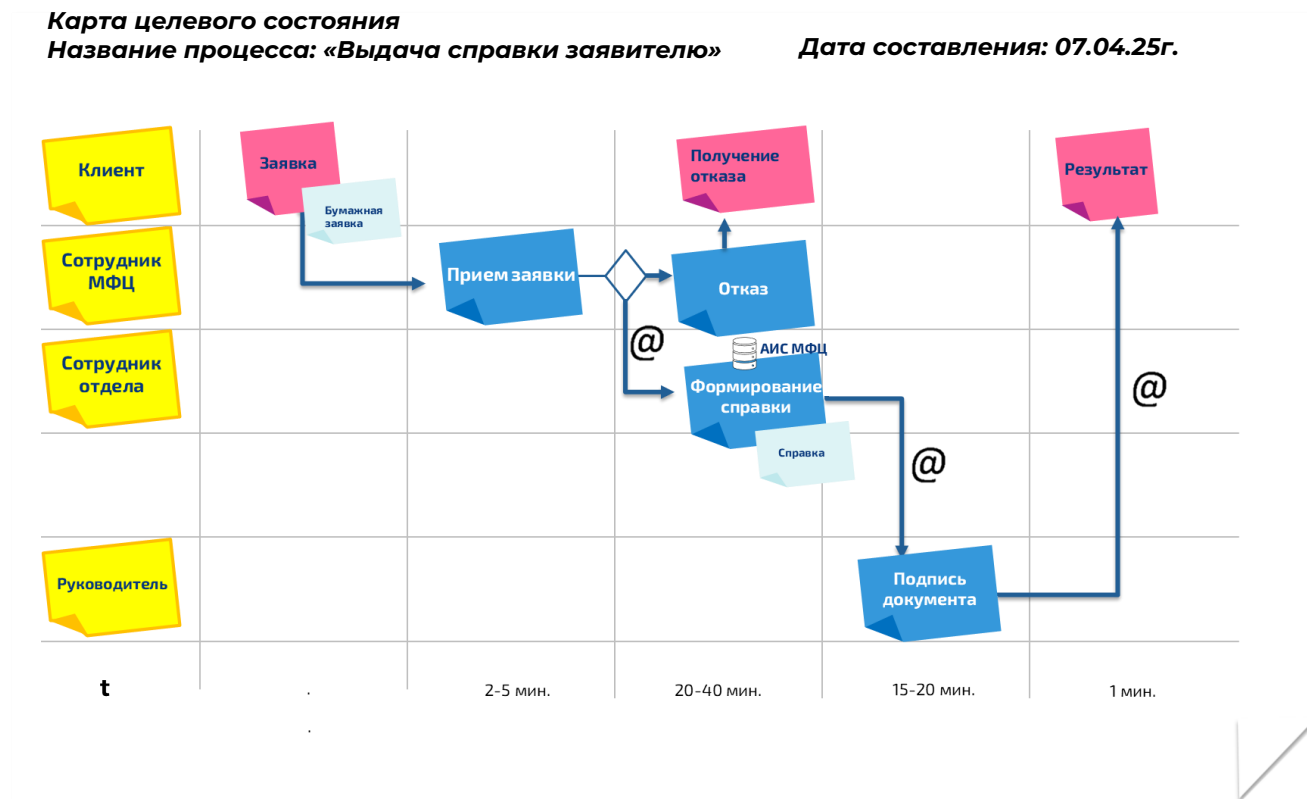
исключайте шаги, не добавляющие ценность для заказчика (исключение потерь)

разрабатывайте стандартизированные задачи, которые может выполнить любой сотрудник с данной квалификацией

при разработке услуги учитывайте удобство применения

КАРТА ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА

пример



Карта целевого состояния не обязательно должна исключать из себя все проблемы процесса, некоторые (длительность решения которых выходит за пределы проекта или которые на данном уровне технологического развития не могут быть решены) останутся на карте

ОШИБКИ КАРТИРОВАНИЯ

01

«Списывание» с регламентной документации, а не фиксация фактического состояния потока

02

Нет фиксации незапланированных **перемещений** материалов, промежуточного складирования и т.д.

03

Неоправданное **упрощение карты**

04

Картирование **без учета** информационных потоков, операций **на стыке** потоков, пересечения потоков

05

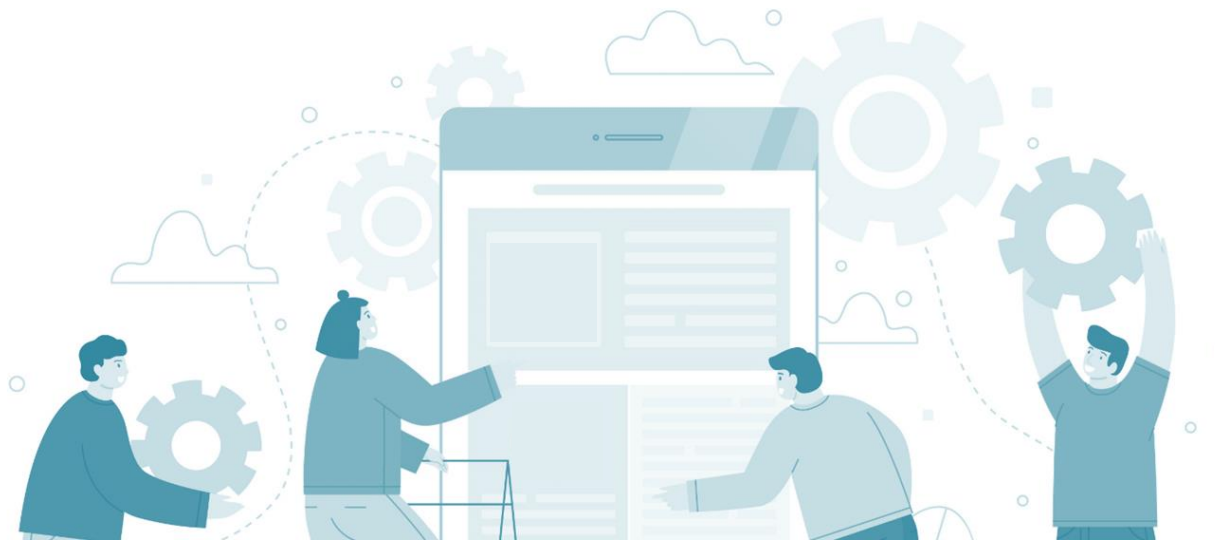
Привлечение к работе **специалистов с недостаточной компетентностью** в исследуемом потоке

06

Картирование **«в одиночку»**



2.3 АКТУАЛИЗАЦИЯ ПАСПОРТА ПРОЕКТА (УТОЧНЕНИЕ ЦЕЛЕЙ/ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЕКТА)



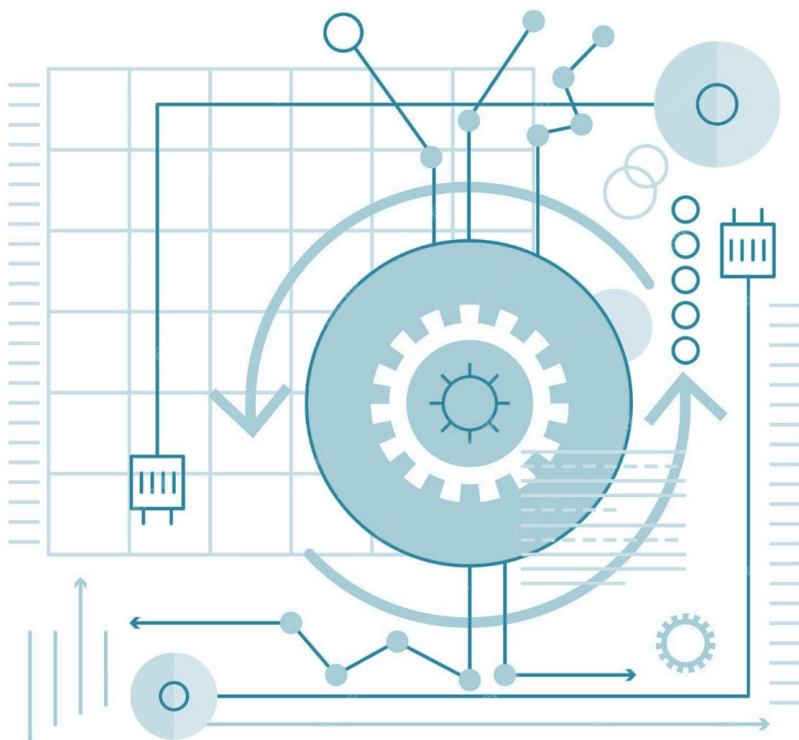
УТВЕРЖДЕНИЕ (УТОЧНЕНИЕ) ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА

По результатам проведённой диагностики и составления трех видов карт протекания процесса определите корректность текущих и целевых значений показателей проекта, указанных в паспорте проекта.

Скорректируйте информацию в паспорте проекта

СОГЛАСОВАНО			УТВЕРЖДАЮ	
Мамедов А.В. - заместитель министра культуры Липецкой области			Тоних Я.В. - и.о. министра культуры Липецкой области	
Название проекта: оптимизация процесса "Присуждение премий и назначение стипендий"				
1. Вовлеченные лица и рамки проекта			2. Обоснование выбора	
1. Клиент процесса:	Работники сферы культуры		1. Ручная обработка документов, количество документов на бумажном носителе превышает 90% общего объема документооборота в рамках процесса;	
2. Периметр процесса:	Отдел искусства и образования Министерства культуры ЛО; Комиссия по присуждению премий и назначению стипендий		2. Нерацональное распределение рабочей нагрузки (к концу срока подачи документов нагрузка на специалистов, принимающих документы, резко возрастает);	
3. Границы процесса:	От подачи документов претендентами до отправки приказа о присуждении/назначении		3. Нарушение сроков предоставления стипендий приведет к негативной реакции общественности и усилению внимания со стороны СМИ;	
4. Название процесса:	Присуждение премий и назначение стипендий		4. В случае нереализации проекта существует риск, что задержки начислений могут демотивировать молодых специалистов, которые рассчитывают на государственную поддержку.	
5. Заказчик проекта:	Тоних Я.В. - и.о. министра культуры Липецкой области			
6. Владелец процесса:	Литвин Т.Е. - начальник отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями			
7. Руководитель проекта:	Мамедов А.В. - заместитель министра культуры Липецкой области			
8. Команда проекта:	Рязанцева В.В. - главный консультант отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями			
	Долгих Е.А. - главный консультант отдела проектной деятельности и работы с муниципальными образованиями			
	Навинников Д.Э. - руководитель проекта ИИ АНО "Цифровой регион. Липецк"			
	Авдеева А.С. - руководитель проекта проектного офиса АНО "РЦЦ"			
3. Цели и плановый эффект			4. Ключевые события проекта	
Наименование показателя	Текущий показатель	Целевой показатель	16.07.2025	
Время протекания процесса, раб. дн	24	12	2. Анализ текущей ситуации. Картирование процесса	
Колического действий в процессе, ед	17	12	3. Разработка карты идеального и целевого состояния процесса	
Документы, принятые с первого раза, % от количества поданных документов	75	100	4. Выявление коренных причин проблем, формирование предложений по их решению	
Эффект*			5. Защита выработанных предложений по совершенствованию (плана мероприятий)	
1. Сокращение бумажного документооборота			6. Реализация плана мероприятий	
2. Сокращение нагрузки на специалистов в части приема и обработки документов			7. Контроль и стандартизация результатов	
			8. Закрытие проекта	
			9. Мониторинг стабильности результатов	

2.4 ВЫЯВЛЕНИЕ КОРЕННЫХ ПРИЧИН ПРОБЛЕМ, ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ИХ РЕШЕНИЮ



ВЫЯВЛЕНИЕ КОРЕННЫХ ПРИЧИН ПРОБЛЕМ, ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ИХ РЕШЕНИЮ

Основные шаги

- 01 Определение наличия проблемы
- 02 Формулирование проблемы (см. стр. 85-88)
- 03 Анализ проблемы и поиск коренных причин
- 04 Разработка возможных вариантов решения проблемы и выбор лучшего

ВАЖНО!

Все этапы необходимо проводить в «ручном режиме», используя материальные средства: ватманы/бумагу для флип-чарта, стикеры, маркеры, фломастеры и пр.

Такой подход позволяет объединять команду, способствует совместной генерации идей

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАЛИЧИЯ ПРОБЛЕМЫ

01 02 03 04

Ключевой момент в анализе проблемы – **сбор информации**, анализ объективных данных о процессе, его результатах позволяет своевременно выявить потенциальные или фактические несоответствия в регулярной деятельности организации

Качественная работа по сбору необходимой информации значительно облегчает анализ проблемы

01

Первую информацию о наличии проблем в процессе можно получить, воспользовавшись принципом **«иди и смотри»**. Осмотр интересующего объекта с последующим картированием и проведение хронометража **вскроет очевидные проблемы**

02

Составьте **перечень известных фактов** и подумайте, какая ещё информация может быть полезна. Какие **специалисты** помогут в сборе информации? Насколько собранные **данные адекватны и достоверны?**

03

Опрашивайте участников процесса, **заполняйте анкеты**, проводите **фокус-группы** – важно записать все наблюдения, трудности, комментарии

Симптомами проблемы могут быть:

- отклонения, колебания показателей
- низкий уровень удовлетворенности клиентов
- срывы утвержденных сроков
- негативные отзывы от клиентов и от участников процесса

Только анализ объективных данных хода и результатов процесса позволяет своевременно выявлять потенциальные или фактические несоответствия в регулярной деятельности организации.

В свою очередь, качественная, **систематическая работа** по сбору необходимой информации значительно **облегчает анализ проблемы**

При этом в процессе сбора информации важно соблюсти разумный баланс: с одной стороны, **информации должно быть достаточно** для работы, с другой – сбор информации требует ресурсов (времени, сил), поэтому **следует избегать необоснованных расходов ресурсов**



ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАЛИЧИЯ ПРОБЛЕМЫ

01 02 03 04

МЕТОД КИПЛИНГА (5W+2H)

– структурированный метод мозгового штурма, позволяющий подробно изучить и описать проблему через последовательную постановку специфических вопросов и ответов на них в рамках поставленной задачи

Суть метода

Необходимо задать вопросы **ЧТО? КТО? ГДЕ? КОГДА? ПОЧЕМУ? КАК? КАК?** и максимально детально ответить на них таким образом, чтобы получить идеи для реализации проекта, новое видение и пути решения какой-либо проблемы



Цель метода:

структурировать подход к поиску причин, сформировать общую картину, удостовериться, что ни одна деталь не была упущена при принятии решения

Ответы на заданные вопросы позволяют получить целостное представление о проблеме для начала её решения. Также можно принять решение проблемы, определить первоочередные задачи т.д.

Вопрос	Примеры вопросов	Примеры ответов	Результат
What? (Что?)	Что представляет собой проблема? Что характеризует ситуацию?	- Определенные элементы - Действия - Операции	Описание проблемы
Who? (Кто?)	Кто является участником процесса? Кто имеет отношение к произошедшему?	- Определенное подразделение - Сотрудник	Ответственные стороны
Where? (Где?)	Где это произошло? Где возникла проблема?	- Структурное подразделение - Рабочее место - Информационная система	Локация проблемы
When? (Когда?)	Когда это произошло? Когда это было обнаружено? Когда (как часто) возникает проблемы?	- В определенное время - После завершения процесса - На определенном этапе	Временные характеристики проблемы
Why? (Почему?)	Почему это происходит? Почему это было сделано?	- Невыполнение требования - Срыв сроков	Причины, почему это проблема
How? (Как?)	Как много и что затронуто? Как велика проблема?	- Конкретная услуга - Весь пакет документов	Последствия проблемы
How often? (Как часто?)	Как часто возникает данная проблема	- Ежедневно - Ежемесячно	Регулярность возникновения проблемы

ПРИМЕР МЕТОДА КИПЛИНГА (5W+2H)

пример

В организации платежный календарь службы закупки составляется на основании бюджета движения денежных средств. В течение последнего полугодия неоднократно возникали ситуации, когда платеж по договорным обязательствам не был запланирован в платежном календаре, что снижало управляемость финансовыми ресурсами.

Было принято решение собрать и упорядочить данные с помощью инструмента 5W2H, что позволит всем подразделениям, задействованным в процессах бюджетирования и движения денежных средств прийти к единому пониманию проблемы

ВОПРОС	ПЕРЕВОД	КОММЕНТАРИЙ	ПРИМЕР
WHO?	КТО?	Кто столкнулся с проблемой?	Главный казначей организации
WHAT?	ЧТО?	В чем заключается проблема?	Произведен платеж, не предусмотренный в платежном календаре
WHEN?	КОГДА?	Когда проблема имеет место быть?	В последнюю неделю месяца
WHERE?	ГДЕ?	Где обнаружена проблема?	В финансовом отделе. В службе закупки
WHY?	ПОЧЕМУ?	Почему это является проблемой?	16 случаев за 6 месяцев Затронуло 5 процессов
HOW?	КАК?	При каких обстоятельствах возникает проблема?	При анализе исполнения бюджета движения денежных средств
HOW often?	КАК часто?	Как часто возникает данная проблема?	Ежемесячно

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАЛИЧИЯ ПРОБЛЕМЫ

01 02 03 04

ДИАГРАММА ПАРЕТО

– это графический инструмент, позволяющий выделить наиболее важные причины возникновения проблем на основе числового анализа и сузить область поиска решения



Цель метода:

провести ранжирование отдельных причин по значимости или важности и выявить и устранить те причины, которые вызывают наибольшее количество проблем (отклонений)

Суть метода

Детализация проблемы возможна с помощью разделения общей проблемы на отдельные, меньшего масштаба

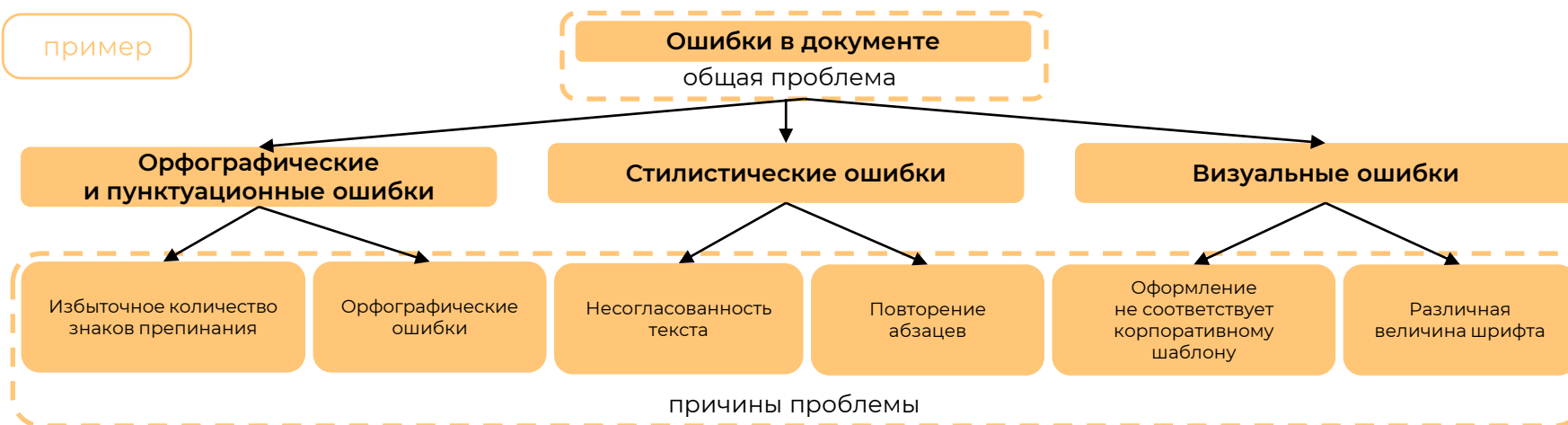
Если проблема может быть разделена на ряд отдельных проблем, то для решения общей проблемы требуется устранить коренные причины отдельных проблем



ДИАГРАММА ПАРЕТО

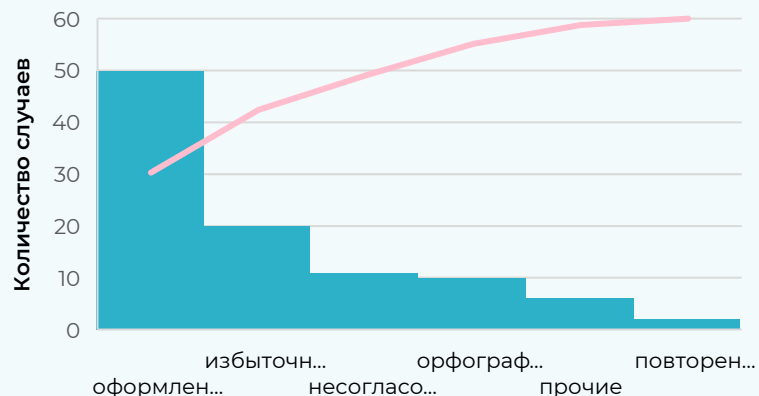
01 02 03 04

пример



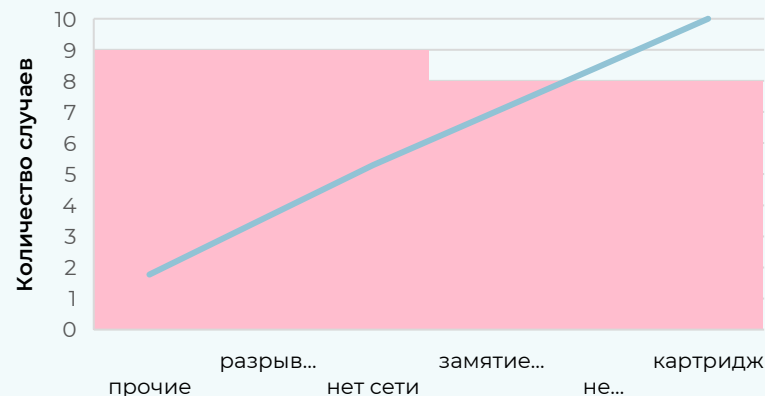
Принцип Парето применяется только в случае, когда немногие категории отвечают за большую часть проблемы

Ошибки в документах



Все столбики диаграммы практически одной высоты. В этом случае недостаточно проанализировать только самую высокую полосу

Дефекты печати на принтере



АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ И ПОИСК КОРЕННЫХ ПРИЧИН

01 02 03 04

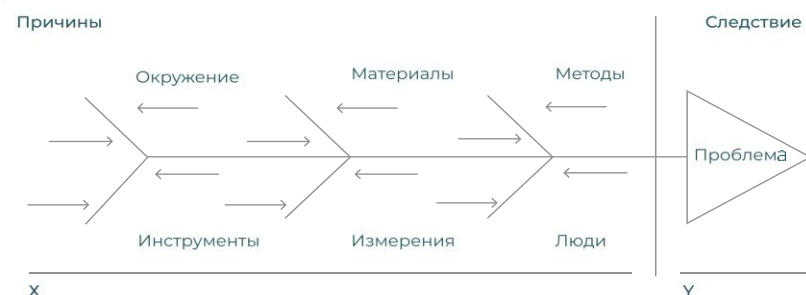
ДИАГРАММА ИШИКАВЫ

– причинно–следственная диаграмма, диаграмма «Рыбья кость» – визуальный инструмент, отражающий отношение между следствием (проблемой) и его возможными причинами



Цель:

раскрыть всю цепь причинно–следственных связей возникновения проблем и найти те факторы, которые нужно будет скорректировать, чтобы добиться решения проблемы и получить результат



Это неполный список возможных ключевых факторов. Набор и количество причин уникален для каждой компании, продукта и проблемы

Как применить

1

Поместите формулировку проблемы в рамку на месте «головы» рыбы

2

Охарактеризуйте причины проблемы и поместите их названия в конце «костей» рыбы по категориям (см. рисунок выше)

3

Поместите каждую причину (главный фактор) и подпричину (второстепенные факторы) в категории, выстраивая подпричины по возрастанию

ДИАГРАММА ИШИКАВЫ

01 02 03 04

пример

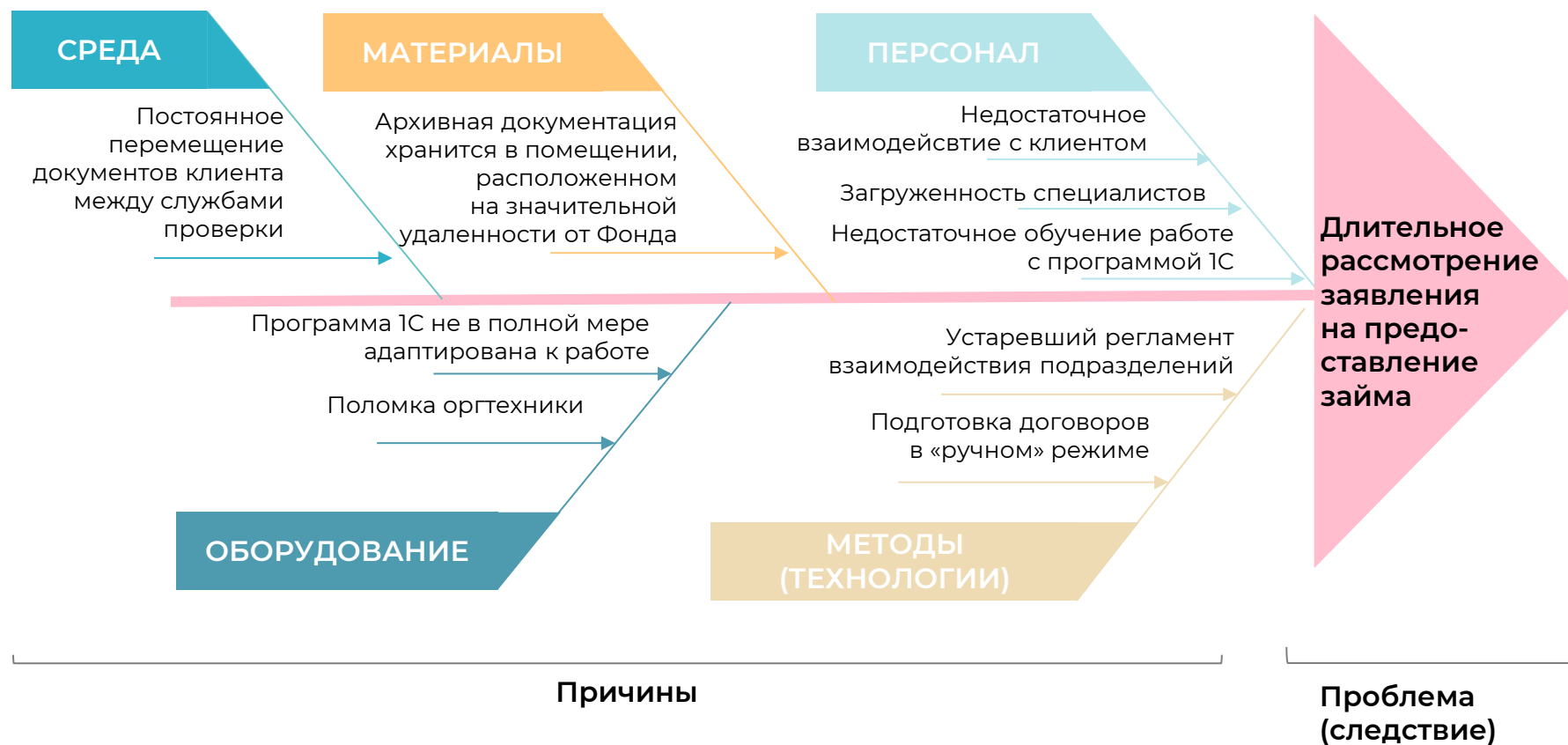


ДИАГРАММА ИШИКАВЫ. ОШИБКА В ПОСТРОЕНИИ

01 02 03 04

Перечисление **ВОЗМОЖНЫХ РЕШЕНИЙ** вместо возможных **ПРИЧИН**

пример

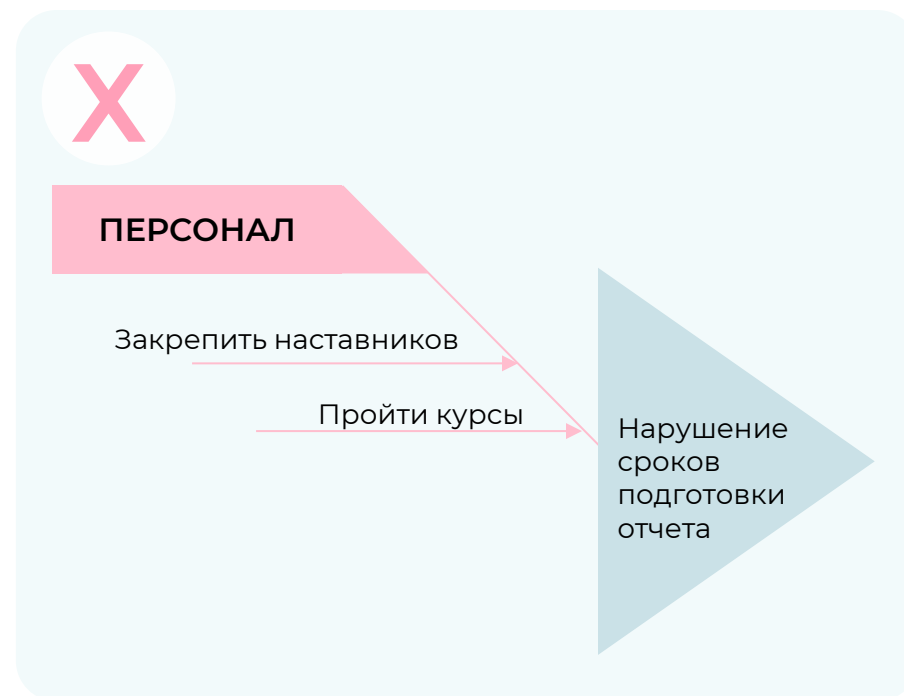


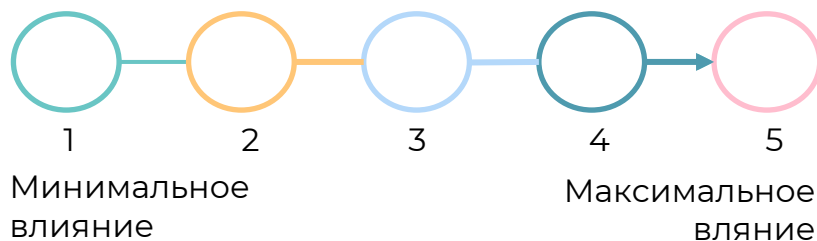
ДИАГРАММА ИШИКАВЫ. ГОЛОСОВАНИЕ ЭКСПЕРТОВ

01 02 03 04



Цель голосования экспертов:

определить значимость влияния причины на проблему. Далее работают именно с этой причиной



пример

ПЕРСОНАЛ

4 Недостаточная квалификация

5 Отсутствие обучения

Нарушение сроков подготовки отчета

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ И ПОИСК КОРЕННЫХ ПРИЧИН

01 02 03 04

МЕТОД «5 «ПОЧЕМУ?»»

– достаточно простой, но действенный инструмент для поиска корневой причины проблемы путем последовательного задавания вопроса «почему?» к каждому ответу

При поиске первопричины возможно многочисленное «ветвление» на любом шаге «Почему?». Рассматривайте несколько вариантов, но выбирайте наиболее реалистичный и адекватный

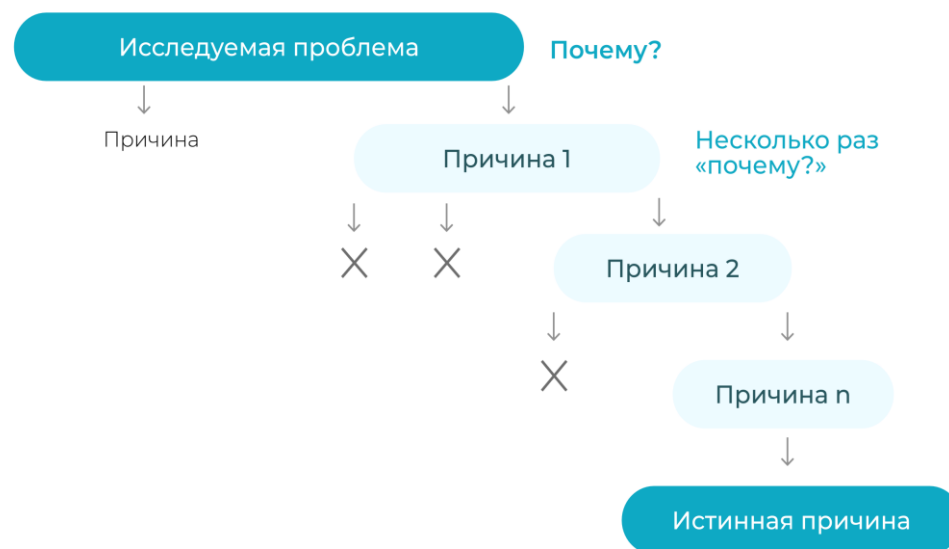
Суть метода

Изучение проблемы «вглубь», т.к. часто истинная причина лежит не на поверхности



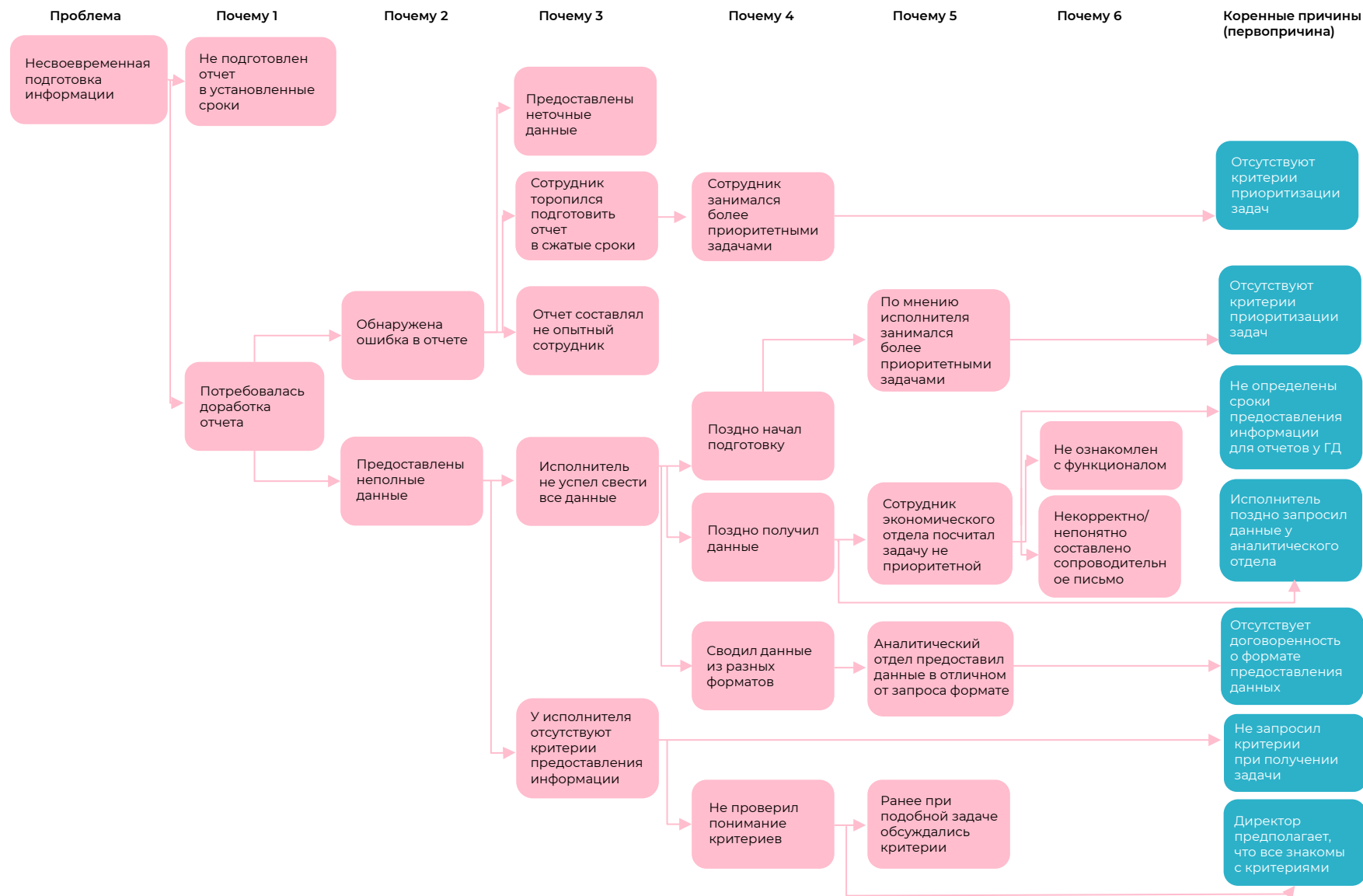
Цель метода:

выявить, какие дополнительные причины могут влиять на наши факторы «X» (которые мы указали в диаграмме Ишикавы)



МЕТОД «5 «ПОЧЕМУ?»»

пример



РАЗРАБОТКА ВОЗМОЖНЫХ ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ И ВЫБОР ЛУЧШЕГО

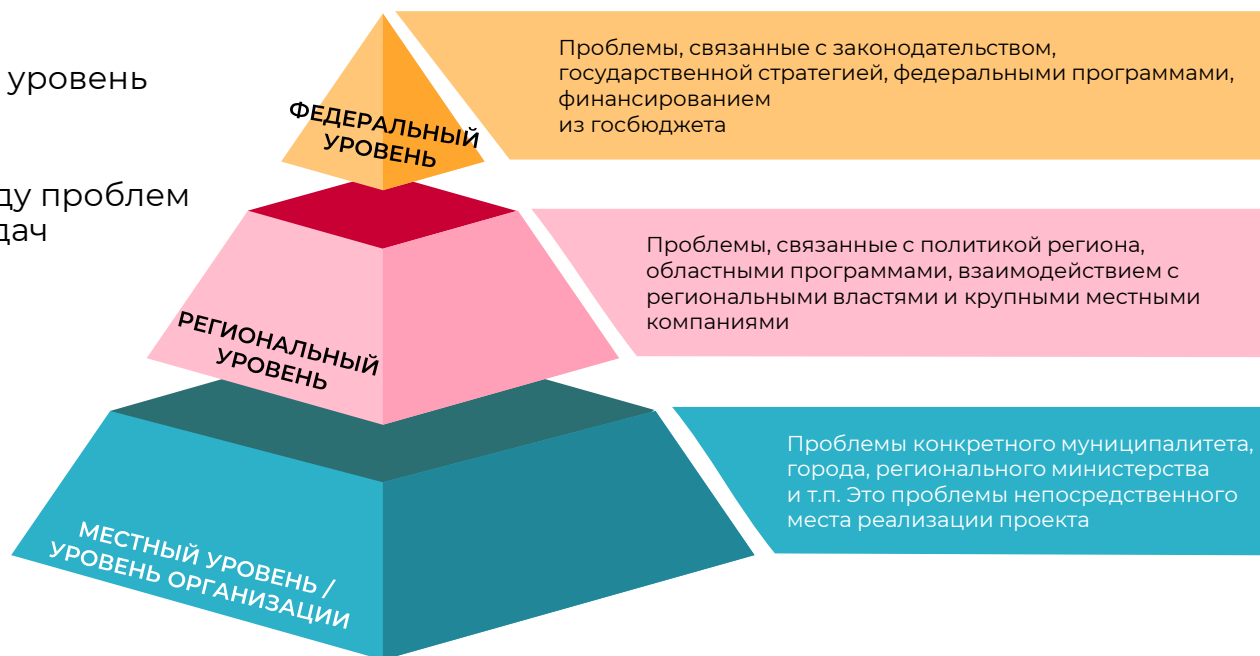
01 02 03 04

ПИРАМИДА ПРОБЛЕМ – это инструмент, позволяющий ранжировать выявленные в процессе работы проблемы в зависимости от уровня, на котором находится их решение



Цель:

- установить адекватный уровень и величину проблемы (вклад в цели проекта)
- «перевернуть» пирамиду проблем в пирамиду целей и задач проекта



Чем выше уровень проблемы (**Федеральный**), тем больше она является рамкой и ограничением для проекта. Чем ниже уровень (**Местный**), тем больше она является задачей для непосредственного решения в рамках проекта

ПИРАМИДА ПРОБЛЕМ

01 02 03 04

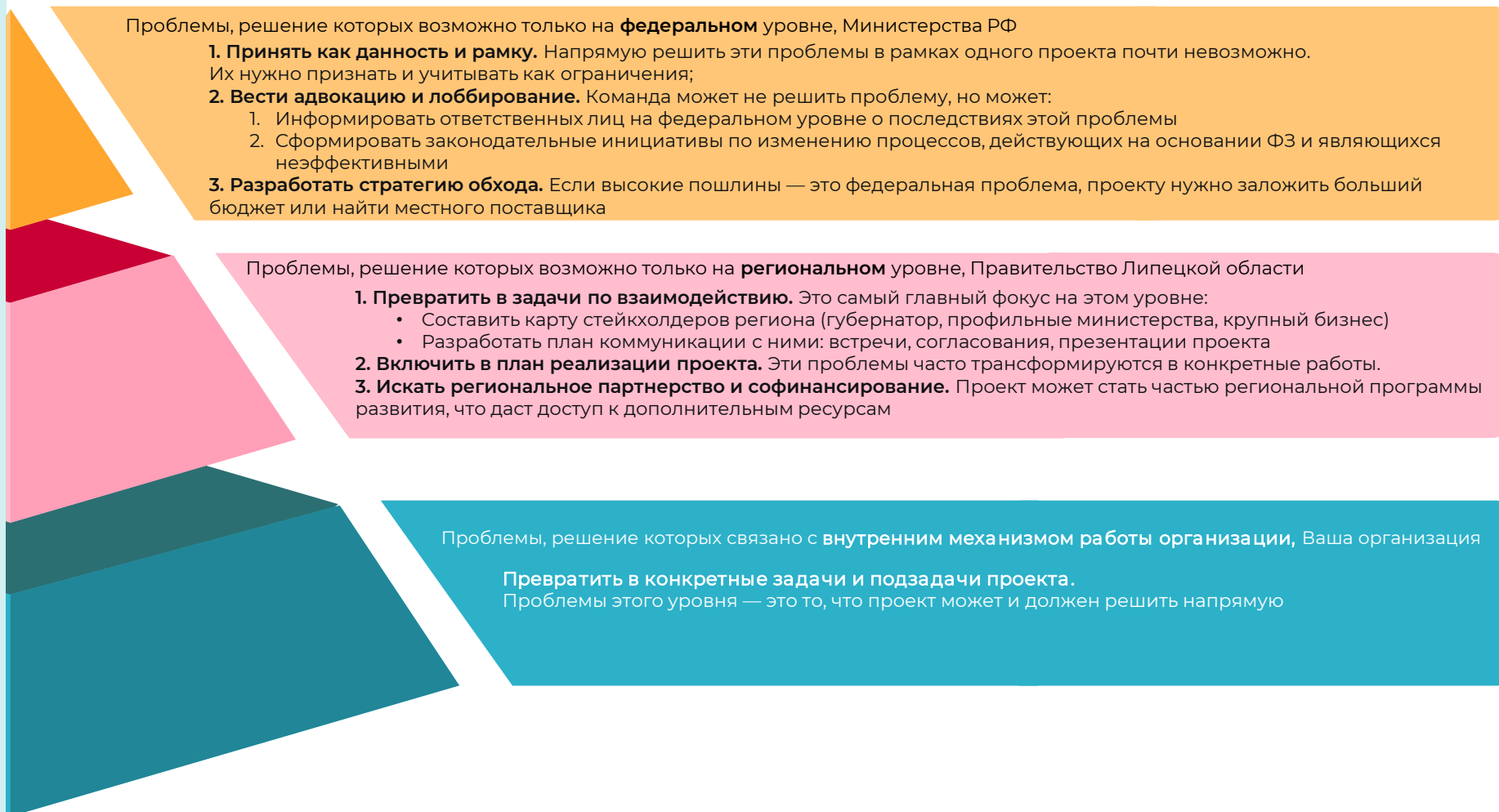
пример



ПИРАМИДА ПРОБЛЕМ – ОСНОВА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ

01 02 03 04

Что делаем с проблемами каждого уровня?



РАЗРАБОТКА ВОЗМОЖНЫХ ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ И ВЫБОР ЛУЧШЕГО

01 02 03 04

МОЗГОВОЙ ШТУРМ – это оперативный метод решения задач, в котором участники обсуждения генерируют максимальное количество решений, даже самых фантастических. Затем из общего числа выбираются те, которые могут быть использованы на практике

Мозговой штурм применяется практически со всеми инструментами анализа



Цели метода:

- привлечь всех участников к обмену идеями
- выработать максимально большое количество идей решения проблемы



Алгоритм



МОЗГОВОЙ ШТУРМ. ПРОВЕДЕНИЕ

01

02

03

04

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ:

- размер группы **5-7 человек**
- время на генерацию идей – **от 10 до 30 минут**
- разный **профессиональный** опыт
- разный **личный** опыт
- разный **возраст**
- разный **гендерный состав**

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ:

- записывайте **абсолютно все идеи**.
Акцент не на качестве, а на количестве идей
- генерируйте **максимальное количество идей** без ограничений
- **принимайте все идеи**, включая нестандартные и абсурдные. Ни одну идею не считайте абсурдной. Сначала проводите генерацию, а потом анализ
- улучшайте и **комбинируйте** идеи
- **запрещена** критика, похвала и **любые сигналы оценки**
- **высказывайте идеи** свободно или по очереди



РАЗРАБОТКА ВОЗМОЖНЫХ ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ И ВЫБОР ЛУЧШЕГО

01 02 03 04

КРЕАТИВНАЯ ТЕХНИКА «6-3-5»

– это метод письменного командного мозгового штурма, направленный на генерацию большого количества идей за короткое время



Цель техники:

за короткое время (обычно 30-45 минут) создать большое количество (~108) разнообразных, развивающих друг друга идей

Критерии отбора участников для сессии 6-3-5:

- наличие глубоких знаний по теме
- возможность участия в работе группы

Преимущества

Простота метода. В отличие от традиционного мозгового штурма, он обеспечивает активное участие в генерации идей абсолютно всех участников

Все идеи записываются, поэтому нет необходимости отвечать на замечания во время сессии

Дополнительный мотивационный фактор, так как у каждой идеи есть автор: 6 участников за 30 минут генерируют ~ 108 возможных идей

Основные шаги

01	Определить модератора и участников сессии (команду экспертов из 6 человек)
02	Согласовать с участниками цели или задачи сессии (задать вопросы, прояснить открытые темы, установить временные рамки)
03	Пояснить правила заполнения шаблона (возможно использование чистых листов)
04	Каждый участник должен записать в своём шаблоне решаемую задачу, дату заполнения и фамилию
05	Каждый участник должен сгенерировать и записать в верхний пустой строке шаблона 3-и идеи по теме сессии за 5 минут
06	Каждый участник должен передать заполненный шаблон соседу справа после завершения раунда
07	Повторить шаги 5-7 до завершения 6-го раунда
08	Прекратить генерацию идей после завершения 6-го раунда
09	Удалить дубликаты идей, сгруппировать и оценить идеи (как правило, в другой сессии)

РАЗРАБОТКА ВОЗМОЖНЫХ ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ И ВЫБОР ЛУЧШЕГО

01 02 03 04



После того, как **будут выработаны** различные **варианты решения** проблемы, необходимо **выбрать лучшие** для реализации. Для этого предложенные варианты **сравнивают** между собой и **оценивают**

Каждое решение обладает как достоинствами, так и ограничениями. **Ограничением** может быть **время**, требуемое на реализацию решения, **необходимые ресурсы** и т.д. Для анализа и сравнения вариантов и упрощения принятия решения используется различные техники принятия решения

Для оценки возможных вариантов решения проблем можно воспользоваться таким инструментом, как «**Диаграмма выбора**», позволяющим описать текущую ситуацию как письменно, так и графически

РАЗРАБОТКА ВОЗМОЖНЫХ ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ И ВЫБОР ЛУЧШЕГО

01 02 03 04

ДИАГРАММА ВЫБОРА

– это инструмент планирования и анализа, который позволяет визуально классифицировать различные варианты действий (мероприятий) в рамках проекта в зависимости от потенциальных последствий и критериев для принятия обоснованного решения о том, какие мероприятия следует реализовать



Цель:

визуально классифицировать идеи по их влиянию на решение проблемы и сложности или затратах на внедрение

Алгоритм

1

Полученные в результате мозгового штурма и записанные на стикерах **идеи размещают в квадрантах матрицы**, наиболее подходящих по уровню сочетания эффекта и сложности

2

Чтобы правильно заполнить матрицу по вертикальной оси, отвечают на вопрос: **какой эффект внедрение этого мероприятия принесёт?** Эффект может быть в любых показателях: **финансы, качество, снижение трудозатрат.**

По горизонтальной оси отвечают на вопрос: **это мероприятие сложно реализовать?** Под сложностью понимают количество необходимых ресурсов: **финансовых, трудовых и временных**

3

Мероприятия, которые простые в реализации и дадут максимальный эффект, располагаются в квадранте **«ВНЕДРИТЬ»**

Мероприятия, которые принесут меньше эффекта по отношению к приложенным ресурсам - **«ВЫЗОВ»** или **«ВОЗМОЖНО»**

Мероприятия, на которые потребуется много ресурсов, а эффект будет минимальный - **«ОТЛОЖИТЬ»**

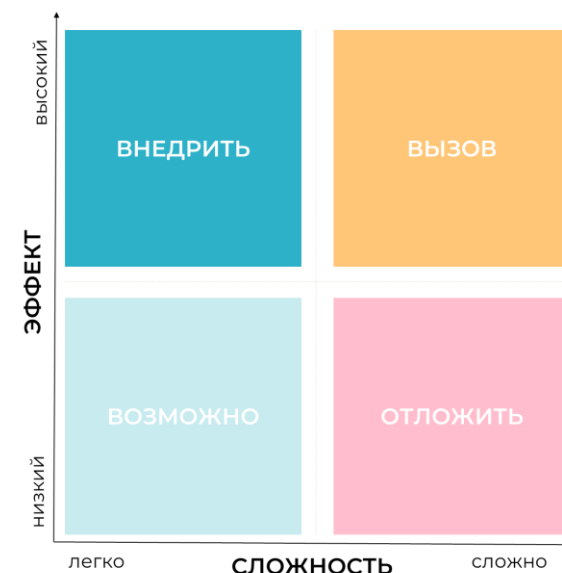
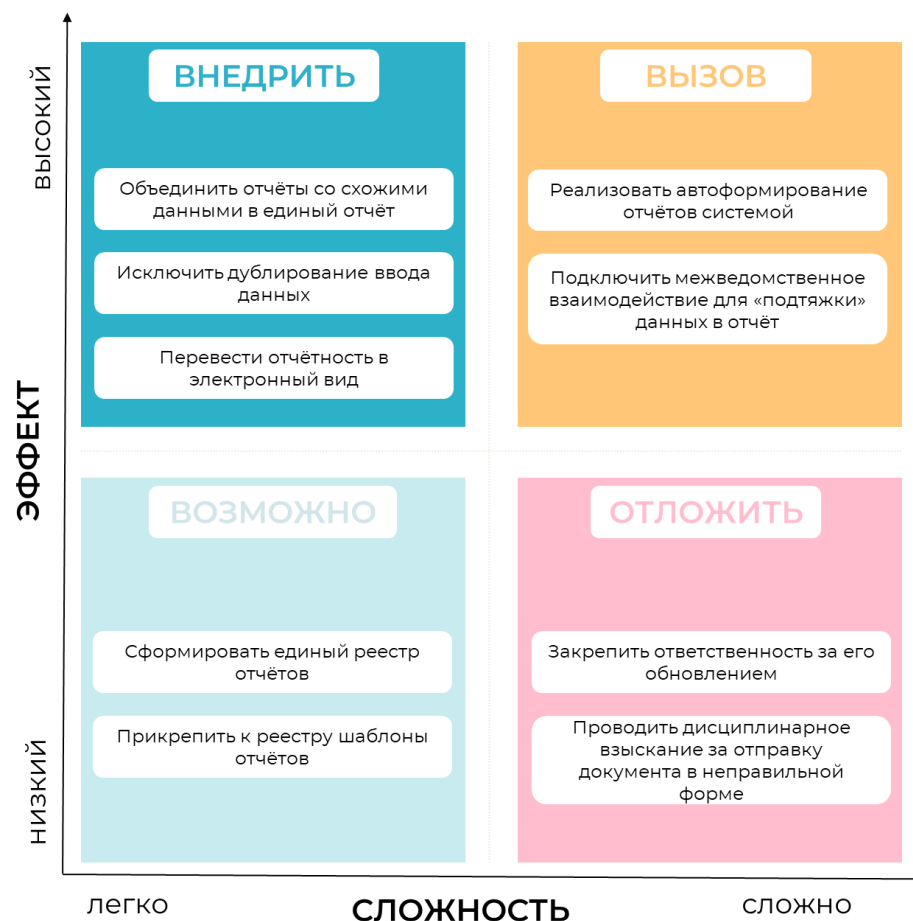


ДИАГРАММА ВЫБОРА

01 02 03 04

пример

Проблема: сбор данных для отчета в разных форматах

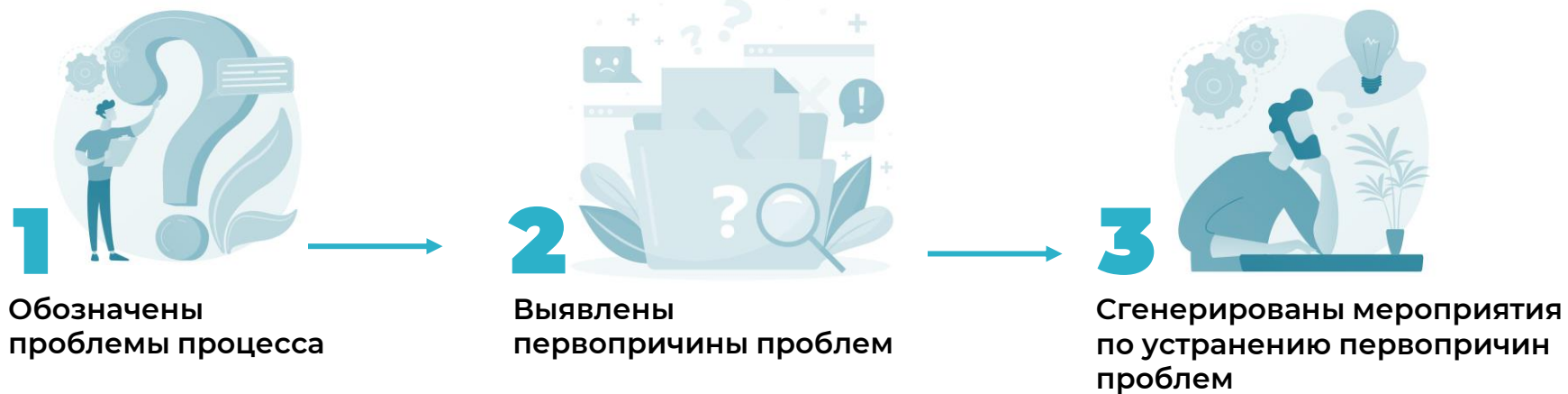


В первую очередь внедряются те идеи, которые **легки в исполнении** и дадут максимальный эффект, т.е. находятся в квадранте **«ВНЕДРИТЬ»**

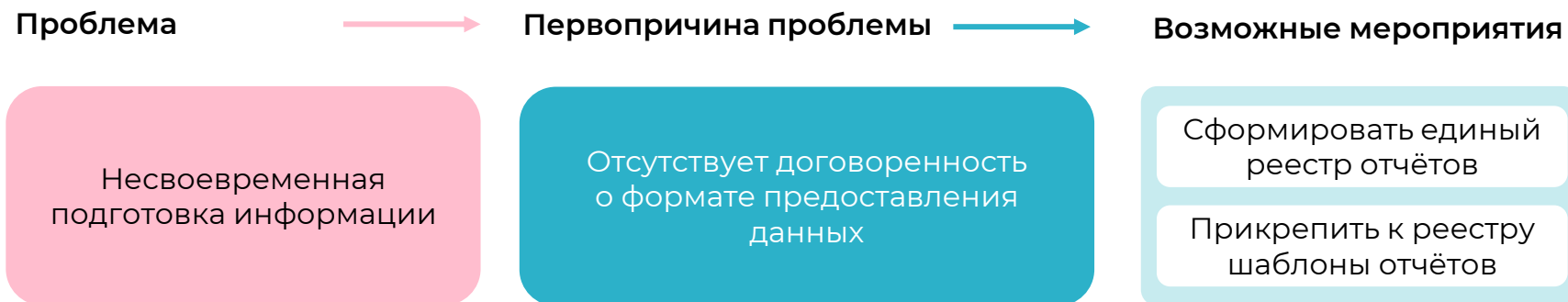
Далее внедряются мероприятия из квадрантов **«ВЫЗОВ»** или **«ВОЗМОЖНО»**, при необходимости. Они принесут меньше результата по отношению к приложенным силам.

Мероприятия из квадранта **«ОТЛОЖИТЬ»** **не реализуются**

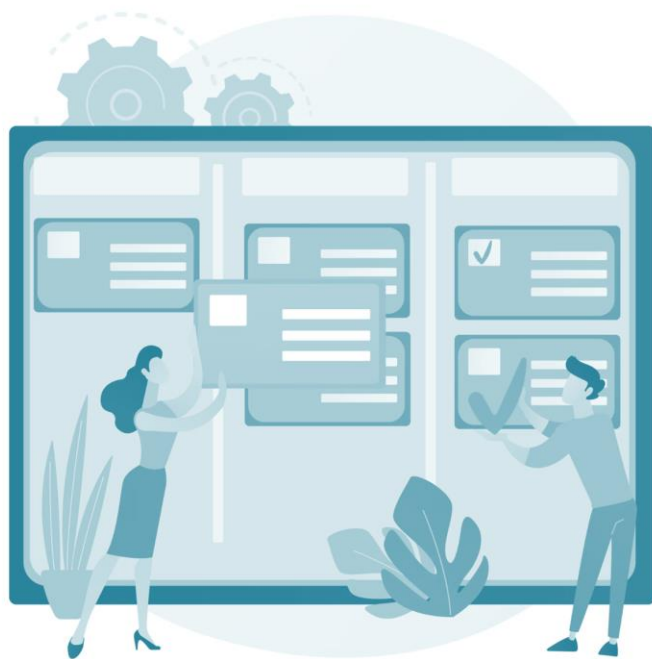
ЦЕЛЕВОЙ РЕЗУЛЬТАТ ЭТАПА 2.4



пример



2.5 ЗАЩИТА ВЫРАБОТАННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ (утверждение плана мероприятий)



ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ

План мероприятий по оптимизации процесса

– это **единый перечень мероприятий**, взаимосвязанных и оказывающих влияние на достижение целевого состояния с установленными сроками и ответственными за его реализацию.

План мероприятий помогает управлять процессом внедрения улучшений



Цель плана мероприятий:

в том, чтобы **все участники** внедрения улучшений четко **знали, что** они должны **сделать и в какие сроки**

Правила составления плана мероприятий:

01

Каждое мероприятие имеет:

- дату начала и окончания
- не превышает 2-х недель
- закреплено за ответственным за его выполнение (ФИО стоит первым в списке, если ответственных несколько)

02

Каждое мероприятие в плане относится к конкретной проблеме из карты текущего состояния процесса, которую данное мероприятие должно решить

03

Для мероприятий должен быть указан планируемый эффект

04

План должен быть согласован и утверждён

ВАЖНО!

План мероприятий – **обязательный к исполнению документ**. Во время реализации мероприятий должен быть обеспечен **пристальный контроль** за соблюдением изменений

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ

УТВЕРЖДАЮ:
Должность _____
ФИО _____
_____ г.

Итоговый план-график мероприятий проекта по оптимизации процесса «Наименование процесса»

№	ПРОБЛЕМА	Влияние на целевые показатели			№	МЕРОПРИЯТИЕ	ЭФФЕКТ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ	Дата начала	Дата завершения
		Показатель №1	Показатель №2	Показатель №3						
	Дословное наименование проблемы из карты текущего состояния процесса		Наименование показателя, прописанного в паспорте проекта в блоке 3. Цели и плановый эффект			Числовое значение как проблема влияет на конкретный целевой показатель		Как изменится процессе после реализации мероприятия		ФИО, должность
	Порядковый номер проблемы из карты текущего состояния процесса									

пример

УТВЕРЖДАЮ:
Министр Липецкой области _____
30 сентября 2025 г.

Итоговый план-график мероприятий проекта по оптимизации процесса "Подготовка аналитических материалов по штатной численности"

№	ПРОБЛЕМА	Влияние на целевые показатели			№	МЕРОПРИЯТИЕ	ЭФФЕКТ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ	Дата начала	Дата завершения
		1. Время протекания процесса, раб ч.	2. Количество наименований данных (показателей), доступных МЭР для анализа, ед.	3. Доля аналитических материалов, вернувшихся от заказчика на доработку, % от общего числа подготовленных аналитических материалов						
1	Задачи поступают из разных каналов	0,04			1	Проработать вопрос с управлением контроля и протокола Правительства Липецкой области о внесении всех протокольных поручений в Bitrix24, отчеты принимать в Bitrix24 без дублирования в СЭД ДЕЛО	1. Сокращение времени протекания процесса	ФИО - должность	01.10.2025	15.10.2025
2	Поставленная задача по подготовке аналитических материалов непонятна исполнителю	1			1	Разработать чек-лист с вопросами, которые необходимо отразить в презентации.	1. Сокращение времени протекания процесса	ФИО - должность	30.09.2025	10.10.2025
					2	Проработать вопрос с заместителем Губернатора ЛО Курбатовым С.М. о внедрении порядка заполнения и прикреплении чек-листа в Bitrix24	2. Уменьшится количество возвратов на доработку	ФИО - должность	10.10.2025	17.10.2025

Скачать шаблон плана-графика мероприятий.xlsx



МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЛИТЕЛЬНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ



По аналогам

- похожие проекты
- архивы
- точность



Экспертная

- опытный эксперт
- для сложных задач
- архивы и аналитика

$$E=mc^2$$

По параметрам

- нормативам
- формулам
- расчетам



Метод PERT (Program Evaluation and Review Technique) — это метод оценки и анализа проектов, который используется в управлении проектами для планирования и контроля сроков.

Подойдет в случае:

- уникальных задач
- большого разброса оценок
- отсутствия опыта

ЗАЩИТА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ

Целевым результатом этапа 2.5 является – утверждение плана мероприятий заказчиком проекта

Этапы защиты плана мероприятий

01

Подготовьте и проведите совещание:

1. Составьте повестку совещания

Повестка:

- цели и задачи проекта, проблематика текущего состояния
- представление идеального и целевого состояния процесса
- представление предлагаемых решений по достижению целевого состояния
- получение одобрения/корректировок целевого состояния и предлагаемых решений

Задачи:

- информировать о проблематике текущего состояния и необходимости улучшений
- согласовать целевое состояние
- объяснить необходимость каждого предлагаемого решения для достижения целей проекта
- согласовать предложенные решения

2. Подготовьте информационные материалы: перечень предлагаемых решений с оценкой результативности

карточку проекта

карты трех состояний процесса

материалы по работе с проблемами

3. Пригласите владельца процесса, заказчика проекта, клиентов процесса, команду проекта

4. Проведите совещание

02

Получите обратную связь от клиентов процесса, владельца процесса/ заказчика проекта (одобрение/корректировку целевого состояния процесса и предлагаемых решений)

03

При необходимости проведите доработку целевого состояния процесса и предлагаемых решений и проведите защиту повторно. Утвердите план-график мероприятий по достижению целей (целевого состояния)

ПЛАН СОВЕЩАНИЙ ПО ЗАЩИТЕ ПРЕДЛАГАЕМЫХ РЕШЕНИЙ

пример

Цель встречи

- Представить целевое состояние и предлагаемые решения клиентам процесса и Заказчику проекта
- Получить одобрение / корректировку предлагаемых решений по достижению целевого состояния процесса

Участники встречи

- Романов Е.В.
- Павлов Д.В.
- Чижова Ю.С.
- Блинчиков В.Н.
- Шутиков А.В.
- Палкин А.В.
- Мамолин О.А.

	Темы	Время	Ответственный	Желаемый результат	Материалы
1	Цели и задачи проекта, проблематика текущего состояния процесса	5 мин.	Руководитель проекта	Информировать о проблематике текущего состояния и необходимости улучшений	• Карточка проекта • Карта текущего состояния
2	Представление целевого состояния процесса (идеального и целевого, для проектов по оптимизации потоков)	10 мин.	• Руководитель проекта • Участник команды проекта	Согласовать целевое состояние процесса (идеальное и целевое, для проектов по улучшению)	Карта целевого состояния (идеального и целевого, для проектов по оптимизации потоков)
3	Представление предлагаемых решений по достижению целевого состояния	10 мин.	• Руководитель проекта • Участник команды проекта	Объяснить необходимость каждого предлагаемого решения для достижения целей проекта	Перечень предлагаемых решений с оценками путей достижения целей, влияния и рисков
4	Получение одобрения / корректировка целевого состояния и предлагаемых решений	15 мин.	• Клиенты процесса • Владелец процесса / заказчик проекта	Целевое состояние (идеальное и целевое, для проектов по оптимизации потоков) и все предлагаемые решения одобрены / предложены корректировки	-

ПРОТОКОЛ СОВЕЩАНИЯ

пример



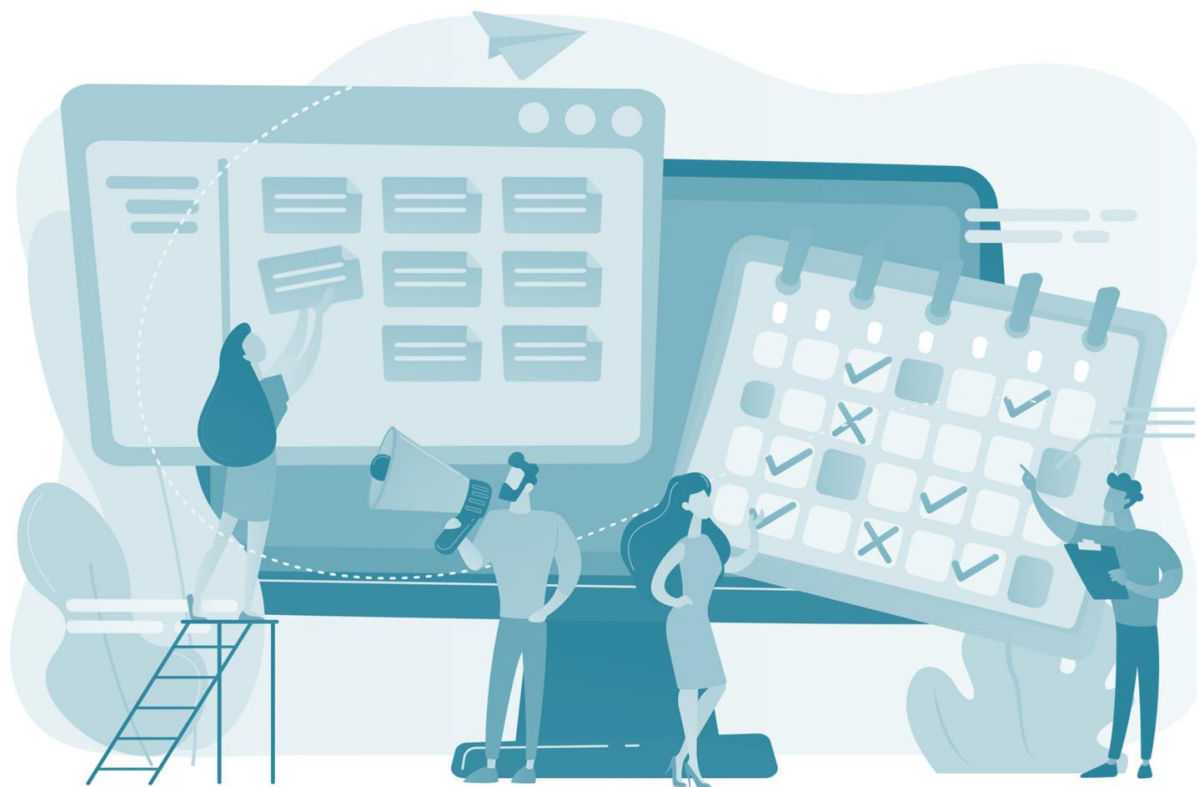
Скачать шаблон
протокола
совещания



ПРОТОКОЛ ОПЕРАТИВНОГО СОВЕЩАНИЯ №1	
г. Липецк	«__» _____ 202_ г.
Дата и время проведения собрания: «__» _____ 202_ г.	
Присутствовало: __ человек.	
Председатель комиссии:	
ФИО _____ должность: _____	
Члены комиссии:	
- ФИО _____ должность: _____	
- ФИО _____ должность: _____	
Повестка дня:	
1. Защита выработанных предложений по улучшению в рамках проекта оптимизации процесса «Наименование процесса» перед заказчиком проекта ФИО (Приложение №1 «План мероприятий»);	
2. Согласование плана мероприятий по достижению целей проекта оптимизации процесса «Наименование процесса» с заказчиком проекта ФИО	
3.	
Слушали:	
1. ФИО _____ должность: _____	
2. ФИО _____ должность: _____	
3. ФИО _____ должность: _____	
4. ФИО _____ должность: _____	
5. ФИО _____ должность: _____	
6. ФИО _____ должность: _____	
Рассмотрение первого вопроса:	
- Защита выработанных предложений по улучшению: оптимизация процесса «Наименование процесса» с заказчиком проекта ФИО	
Рассмотрение второго вопроса:	
- Процедура согласования плана мероприятий по достижению целей проекта оптимизации процесса «Наименование процесса»	
Постановили:	
По первому вопросу:	
На основании коллегиального обсуждения, утвердить предложения по улучшению согласно Приложению №1 под номерами: 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16.	
По второму вопросу:	
На основании коллегиального обсуждения, а также голосования, утвердить план мероприятий по проекту оптимизация процесса «Наименование процесса»:	
План мероприятий по достижению целей проекта оптимизация процесса «Наименование процесса» согласован.	
Проголосовали:	
«за» - 3	
«против» - 0	
«воздержались» - 0	
Подписи председателя и членов комиссии:	
ФИО _____	
ФИО _____	
ФИО _____	
Приложение 1	
ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ	

1. Анализ текущего состояния	2. Выбор стратегии оптимизации	3. Разработка плана мероприятий	4. Реализация плана мероприятий	5. Мониторинг результатов
1.1. Анализ текущего состояния	2.1. Выбор стратегии оптимизации	3.1. Разработка плана мероприятий	4.1. Реализация плана мероприятий	5.1. Мониторинг результатов
1.2. Анализ текущего состояния	2.2. Выбор стратегии оптимизации	3.2. Разработка плана мероприятий	4.2. Реализация плана мероприятий	5.2. Мониторинг результатов
1.3. Анализ текущего состояния	2.3. Выбор стратегии оптимизации	3.3. Разработка плана мероприятий	4.3. Реализация плана мероприятий	5.3. Мониторинг результатов
1.4. Анализ текущего состояния	2.4. Выбор стратегии оптимизации	3.4. Разработка плана мероприятий	4.4. Реализация плана мероприятий	5.4. Мониторинг результатов
1.5. Анализ текущего состояния	2.5. Выбор стратегии оптимизации	3.5. Разработка плана мероприятий	4.5. Реализация плана мероприятий	5.5. Мониторинг результатов
1.6. Анализ текущего состояния	2.6. Выбор стратегии оптимизации	3.6. Разработка плана мероприятий	4.6. Реализация плана мероприятий	5.6. Мониторинг результатов
1.7. Анализ текущего состояния	2.7. Выбор стратегии оптимизации	3.7. Разработка плана мероприятий	4.7. Реализация плана мероприятий	5.7. Мониторинг результатов
1.8. Анализ текущего состояния	2.8. Выбор стратегии оптимизации	3.8. Разработка плана мероприятий	4.8. Реализация плана мероприятий	5.8. Мониторинг результатов
1.9. Анализ текущего состояния	2.9. Выбор стратегии оптимизации	3.9. Разработка плана мероприятий	4.9. Реализация плана мероприятий	5.9. Мониторинг результатов
1.10. Анализ текущего состояния	2.10. Выбор стратегии оптимизации	3.10. Разработка плана мероприятий	4.10. Реализация плана мероприятий	5.10. Мониторинг результатов

3. РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ



РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ

Реализации плана мероприятий

– это процесс выполнения запланированных задач, координации людей и ресурсов для достижения целей проекта в рамках установленных ограничений (время, бюджет, качество)



Цель этапа:

достижение целевых показателей проекта

Реализация — это не просто «сделать задачи», а управляемый процесс, основанный на визуализации, регулярном контроле, быстром решении проблем и адаптации плана



Ключевые моменты этапа

1

Проведение регулярных ежедневных/еженедельных планерок с проектной командой

2

Для достижения результатов необходимо осуществлять контроль, управлять планом мероприятий и визуализировать

3

Работа с отклонениями и проблемами

4

Примеры реализованных мероприятий рекомендуется оформлять в виде формата (было-стало) с фото и комментариями и размещать на информационном стенде в проектной комнате, это будет полезно при последующем тиражировании

ПРОВЕДЕНИЕ РЕГУЛЯРНЫХ ПЛАНЕРОК С КОМАНДОЙ

01 02 03 04

Регулярные ежедневные/еженедельные планерки «стендапы» с проектной командой

– это короткие, структурированные встречи проектной команды для синхронизации по текущему статусу работ, а не глубокому обсуждению проблем



Цель ежедневных планерок:

быстрая синхронизация команды и оперативное выявление препятствий



Цель еженедельных планерок:

анализ прогресса за неделю, корректировка плана на следующую неделю и решение более сложных проблем

Правила «стендапов»

01

Тайминг строго регламентирован:

- ежедневные — 5-15 минут,
- еженедельные — 30-60 минут

02

Регулярные:
проходят в одно и то же время, в одном
и том же месте
(или по одной и той же ссылке)

03

Фокусированные на ходе работ:
обсуждается только то, что было сделано,
что планируется сделать и какие есть
препятствия. Глубокие технические
дискуссии запрещены



УПРАВЛЕНИЕ ПЛАНОМ МЕРОПРИЯТИЙ

01 02 03 04

Канбан-доска

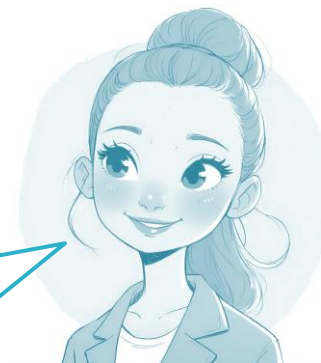
– это инструмент визуализации рабочего процесса. Она представляет собой доску (физическую или цифровую), разделенную на колонки, каждая из которых соответствует определенной стадии процесса. Работа представлена в виде карточек, которые перемещаются из колонки в колонку, от начала задания до его завершения



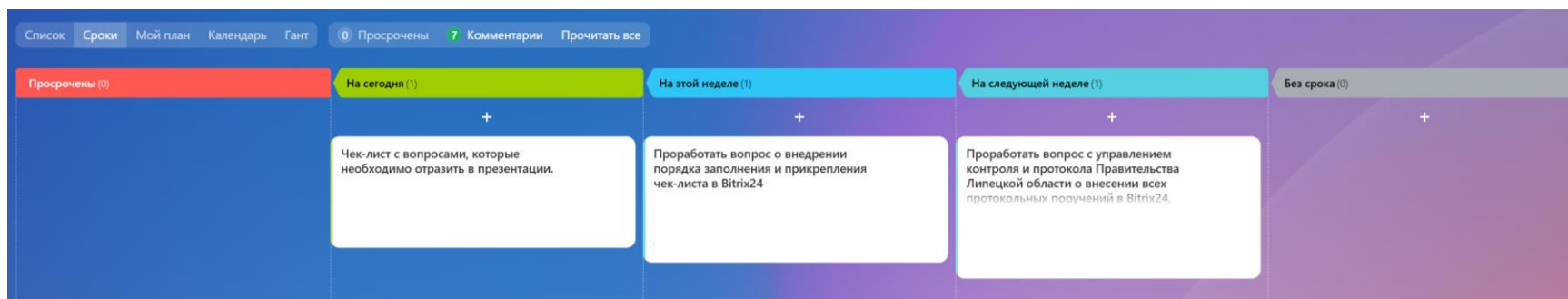
Цель:

видеть общую картину, контролировать прогресс по каждой задаче и быстро вносить изменения

Канбан-доска — это не просто набор колонок и стикеров. Это **философия и система** управления работой



пример



УПРАВЛЕНИЕ ПЛАНОМ МЕРОПРИЯТИЙ

01 02 03 04

Диаграмма Ганта

– это графический инструмент анализа и планирования, который используется для визуализации, моделирования, анализа и оптимизации процессов и проектов. Строится на основе временной шкалы, которая разбита на этапы, и запланированных мероприятий, которые должны быть выполнены для достижения цели проекта



Цель:

помогает управлять временем, ресурсами
и задачами, определять приоритеты
и планировать работу команды

Диаграмма Ганта широко используется в проектном управлении, бизнесе, производстве, строительстве и других областях, где важна четкая организация и планирование процессов

пример

[illegible]

Внешний вид

Оси:

- на вертикальной перечислены мероприятия
- на горизонтальной расположена временная шкала

На **пересечении осей** — горизонтальные отрезки, которые показывают, сколько **времени** выделено на **выполнение каждой задачи**

Начало и конец каждого отрезка соответствуют моменту начала и завершения работы над этой задачей

КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ

01 02 03 04

Контроль за реализацией плана мероприятий – это система регулярного отслеживания всех этапов реализации проекта и оперативного реагирования на отклонения от установленных сроков и целевых показателей



Цель:

обеспечить движение проекта к целям в рамках установленных ограничений

Принципы построения системы контроля

Своевременность

система контроля проекта должна продумываться на этапе планирования

Сравнение

регулярный анализ план - факт

Прозрачность

критерии, измерители, параметры

Функциональность

учет и прогноз



РАБОТА С ОТКЛОНЕНИЯМИ И ПРОБЛЕМАМИ

01 02 03 04

1. Проактивная работа: предотвращение проблем

Лучший способ решить проблему — не допустить ее возникновения



Скачать шаблон листа
решения проблем



Основные шаги

01

Планирование рисков: в начале проекта проведите мозговой штурм по идентификации потенциальных рисков. Занесите их в **Реестр рисков**

02

Качественное планирование: четкое ТЗ, реалистичные сроки, адекватный бюджет и проработанная архитектура проекта сводят к минимуму количество отклонений

03

Коммуникация: регулярные встречи, открытые каналы связи и прозрачность помогают выявлять мелкие проблемы до того, как они станут крупными

04

Управление ожиданиями: постоянно согласовывайте ожидания всех участников (заказчика, команды)

РАБОТА С ОТКЛОНЕНИЯМИ И ПРОБЛЕМАМИ

01 02 03 04



Скачать шаблон листа решения проблем

2. Процесс реагирования: от выявления до закрытия

Когда проблема или отклонение все же возникли, действуйте по следующему алгоритму:

Основные шаги

01

Идентификация и фиксация:

любой участник проекта в случае обнаружения должен зафиксировать факт отклонения. Используйте единый файл - лист решения проблем

04

Контроль и мониторинг:

назначить ответственного за решение проблемы и установить срок

02

Анализ и оценка воздействия:

понять, насколько проблема серьезная. Оценить уровень воздействия на целевые показатели проекта, провести приоритизацию проблем, используя матрицу

05

Закрытие и анализ извлеченных уроков:

после решения проблемы не просто закройте ее в журнале. Проведите анализ: Почему возникла проблема? Что сделали правильно при ее решении? и т.п. Поделитесь анализом с командой, организацией, при защите проекта

03

Планирование и реализация корректирующих действий:

Определить, какой из вариантов корректирующих действий будет использоваться

Варианты ответных действий:

- **исправление** – устранить проблему, чтобы вернуться к исходному плану.
- **обходное решение** – временное решение, которое не устраняет коренную причину, но позволяет проекту двигаться дальше.
- **изменение плана** – если проблема необратимо меняет проект, необходимо официально изменить базовый план (сроки, бюджет, содержание) через процесс управления изменениями.
- **принятие** – если воздействие незначительное или стоимость решения превышает ущерб, проблему можно принять и продолжить работу

ПРИМЕРЫ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

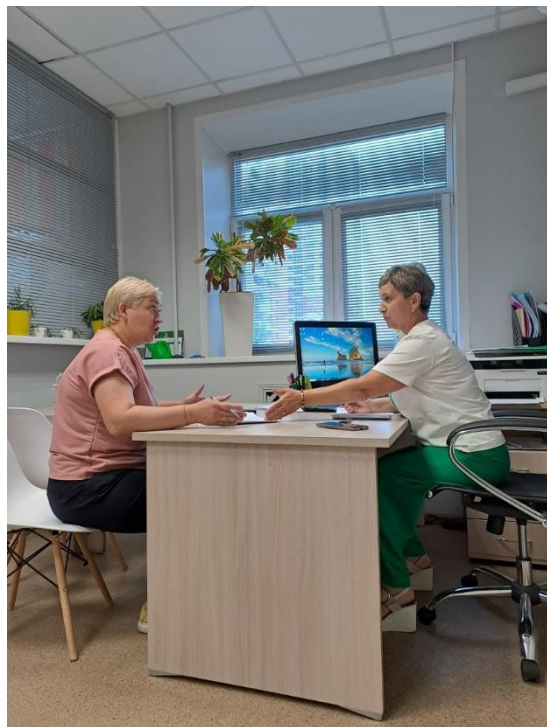
01 02 03 04

Примеры реализованных мероприятий рекомендуется оформлять в виде формата **БЫЛО - СТАЛО** с фото и комментариями, а затем размещать на информационном стенде в проектной комнате. Это будет полезно при последующим тиражировании

пример

МАОУ СШ № 60
г. Липецка

БЫЛО



Свободная форма подачи и реализации идей участников образовательного процесса

СТАЛО



Создан единый и понятный для участников образовательных отношений алгоритм подачи ППУ

ПРИМЕРЫ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

пример

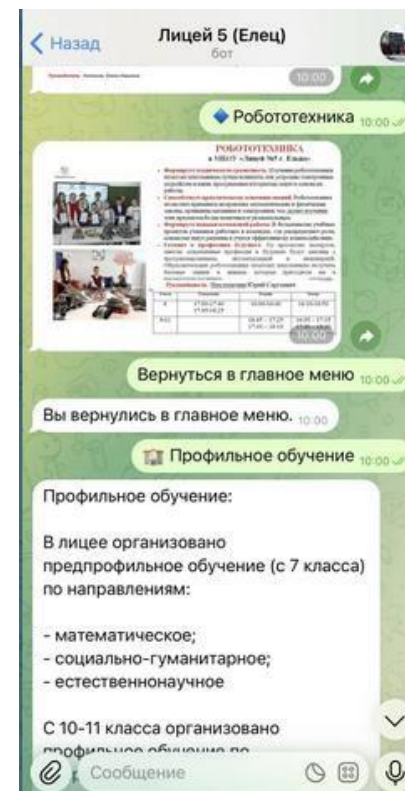
МБОУ «Лицей №5
города Ельца»

БЫЛО



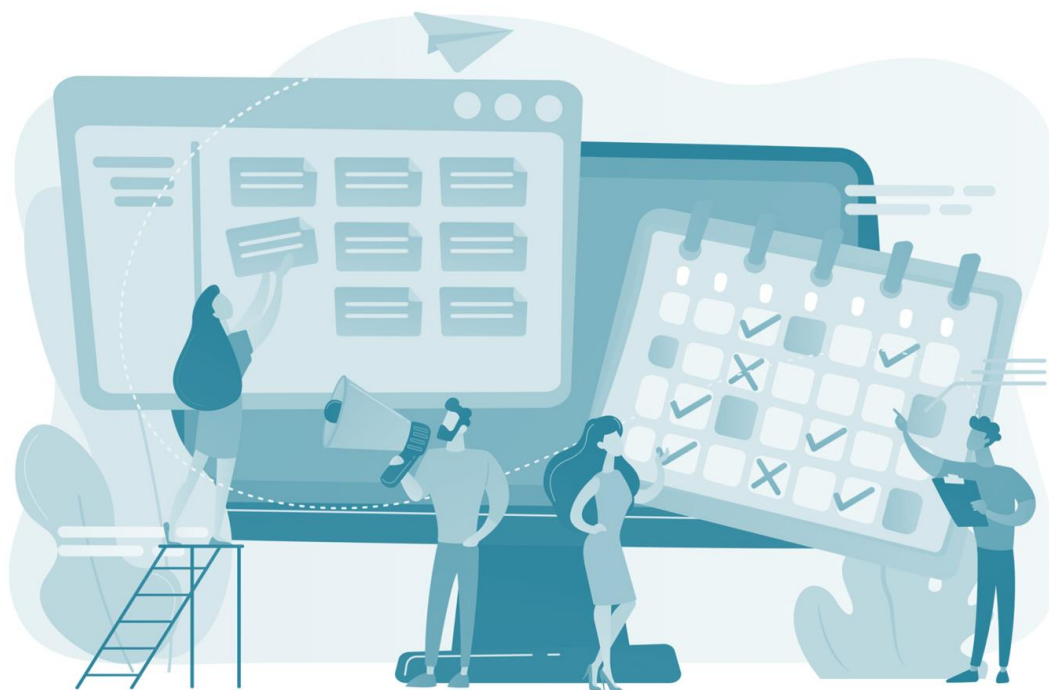
- Ненормированный поток записи на дополнительные образовательные услуги в свободной форме
- Недовольство родителей
- Ручная обработка заявлений

СТАЛО



- Чат – бот по дополнительному образованию (консультация, информирование, запись)
- Выгрузка в электронные таблицы
- Быстрая обработка информации
- Экономия времени сотрудников

4. ЗАКРЕПЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА



4.1 ПРОВЕДЕНИЕ АНКЕТИРОВАНИЯ №2 КЛИЕНТОВ ПРОЦЕССА



Целевым результатом этапа является

оценка удовлетворенности клиентов процессом после оптимизации процесса

Правила анкетирования №2

01

Используйте ту же анкету, которую применяли для проведения анкетирования №1 при открытии проекта

02

Для сравнения результатов попросите тех же клиентов ответить на вопросы

03

При анализе полученных результатов оцените прогресс по каждому параметру анкеты

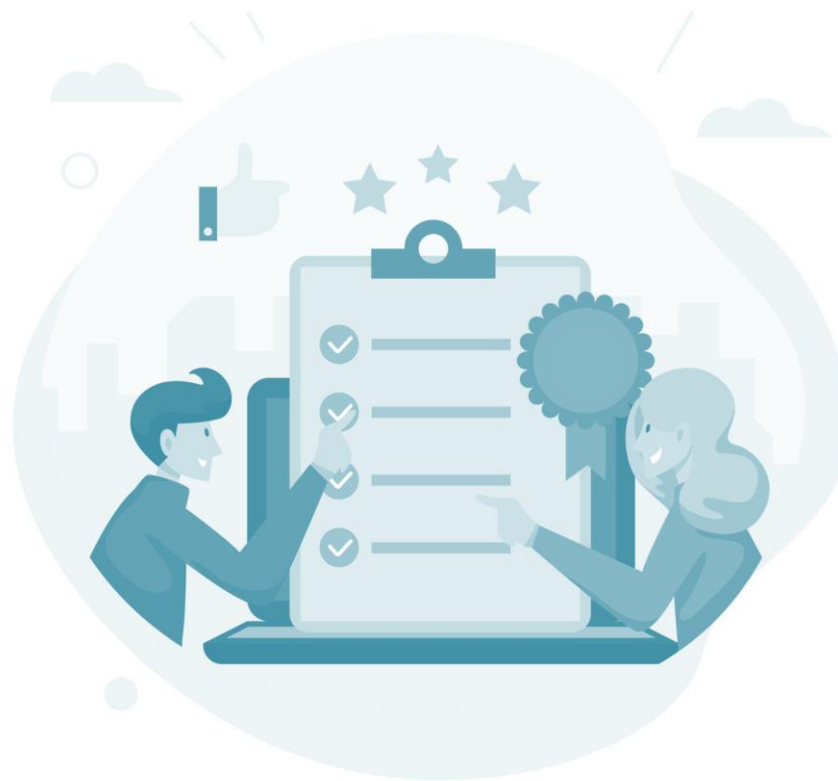
04

Определите общую удовлетворенность клиентов процесса

05

Проанализируйте все полученные комментарии и предложения

4.2 СТАНДАРТИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТА



ПЕРЕД ВНЕДРЕНИЕМ РЕШЕНИЙ В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ

необходимо предусмотреть:

01

Подготовку **новых стандартов** по процессу

02

Внесение **изменений** в необходимые **инструкции**, регламенты и пр.

03

Информирование всех **заинтересованных лиц** о внесенных изменениях

04

Проведение **обучения сотрудников** по измененному процессу

что предполагала проектная команда



как поняли сотрудники



Измененный процесс:
«Рыба плавает по морю, а утка летит по небу»

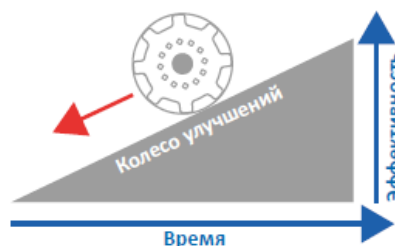
СТАНДАРТИЗАЦИЯ

– точное измерение и документирование действий сотрудника, направленное на достижение самого безопасного и эффективного протекания процесса при обеспечении качества услуги за счет исключения потерь



Цель стандартизации:

обеспечение достигнутого уровня эффективности процессов



Зачем стандартизировать работу

1 Качество

- Стандарты гарантируют, что действия, их понимание и последовательность будет производится одинаково всеми сотрудниками;
- Стандарты позволяют отслеживать дефекты, выявлять проблемы и внедрять изменения

2 Стабильность

Повторяемость результата процесса зависит от стабильного, предсказуемого времени каждого действия и последовательности

3 Безопасность

Стандарт, который соблюдается всеми сотрудниками, повышает безопасность на рабочих местах, в том числе и информационную безопасность

СТАНДАРТИЗАЦИЯ

Этапы стандартизации



Стандарт – главный инструмент внедрения стандартизации.

Это документ, содержащий точное описание каждого действия, их последовательности и иные характеристики процесса, позволяющие обеспечить одинаковое понимание процесса всеми участниками и повторяемость результатов

Стандартизировать возможно:

01

Реализацию какого-либо процесса
отобразив в BPMN-схеме (см. стр. 149)

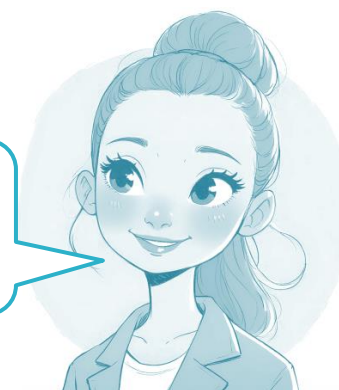
02

Оформление рабочего места
согласно «Методу 5С»

ВИДЫ СТАНДАРТОВ

СОП (Стандартная операционная процедура)		СОК (Стандартная операционная карта)
– это детализированный официальный документ, который описывает цель, область применения, ответственность и пошаговые инструкции для выполнения конкретного процесса или задачи		это лаконичный визуальный инструмент, который содержит краткую последовательность ключевых шагов для выполнения процесса
Высокий, подробный	ПАРАМЕТР Уровень детализации	Низкий, только ключевые шаги
Текстовый, многостраничный	Основной формат	Визуальный, графический, часто одностраничный
Обучение и понимание процесса, обеспечение качества и соответствия	Основная цель	Быстрое и точное выполнение на рабочем месте
Область применения, ответственность, меры безопасности, подробные шаги, устранение неполадок	Содержание	Краткая последовательность шагов, картинки, критерии качества

Часто СОК является упрощенным производным от СОП. Сначала пишется подробная СОП, в которой прописаны все нюансы. Затем на ее основе для удобства сотрудника создается одностраничная СОК, которая размещается прямо на рабочем месте



ТИПОВАЯ СТРУКТУРА СОП

01	Цели и сфера применения стандартной операционной процедуры
02	Субъекты стандартной операционной процедуры
03	Сокращения и определения стандартной операционной процедуры
04	Связанные документы и формы
05	Процедура СОП (описание действий, выполняемых в рамках данного шага с использованием рисунков, схем, условных обозначений, стандартных операционных карт (СОК)): Шаг № _____ Наименование шага _____ Исполнитель: _____ Время: _____



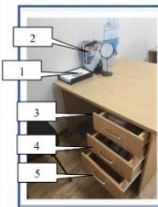
ГУЗ " Липецкая городская поликлиника №4"				Стандартная операционная карта (СОК) Забор крови из вены медицинской сестрой вакуумной системой				СОК		
Подразделение	Отделение	Каб.№	Время такта,сек	Наименование операции				Действует с	Лист/Листов	
Поликлиника		112	190	Забор крови из вены медицинской сестрой вакуумной системой				26.01.2023	1	
№ шага	Рабочая пошаговая последовательность и используемый инструментарий	Показатели		Ключевые узлы	Схема пошаговой рабочей последовательности					
		Время	Ходьба							
1.	Предложить пациенту присесть, положить пробирки на стол для забора крови.	3								
2.	Обработать руки кожным антисептиком	30								
3.	Надеть перчатки.	10								
4.	Осмотреть место венопункции, выбрать точку венопункции, пропальпировать вену.	5		Вп ☆						
5.	Зафиксировать иглу на 10 см выше места венопункции, попросить пациента снять ладонь в кулак.	5								
6.	Место венопункции продезинфицировать двумя марлевыми салфетками, смоченными кожным антисептиком и подождать до полного высыхания антисептика.	30		▽ ◆ ◆ ●						
7.	Взять иглу, снять с нее защитный колпачок, вставить в иглодержатель до упора.	6		◆						
8.	Снять защитный колпачок с другой стороны иглы. Зафиксировать вену, обхватив предплечье. Большой палец расположить на 3-5 сантиметрах ниже укола. Натянуть кожу.	4								
9.	Под углом 15-30 градусов ввести иглу с держателем в вену.	5		▽ ◆ ◆ ☆ Вп						
10.	Взять со стола пробирку, вставить пробирку в иглодержатель до упора и удерживать её.	5		●						
11.	Попросить пациента разжать кулак. Снять или ослабить иглу.	3								
12.	Набрать кровь в пробирку до метки, извлечь пробирку.	15		▽ ◆ Вп						
13.	Перемешать биоматериал в консервантом.	5								
14.	Приложить сухую стерильную салфетку к месту венопункции, извлечь иглу, попросить пациента держать салфетку 5 минут.	5		◆ ◆						
15.	Поместить иглу в емкость для сбора отходов класса Б.	6								
16.	Установить пробирку в штатив.	15		▽ ◆ Вп						
17.	Снять перчатки и поместить в емкость для сбора отходов класса Б.	6		◆						
18.	Обработать руки кожным антисептиком	30		◆						
СИЗ					Условные обозначения	Вп	●	◆	▽	☆
	Медицинский костюм, шапка	Медицинская обувь	Маска, щиток (очки)	Одноразовые перчатки		Визуальное приложение	Стандартный запас	Безопасность	Контроль качества	Критический пункт
Подписи										
Главный врач		Руководитель подразделения		Составитель СОК		Исполнители		Дата		



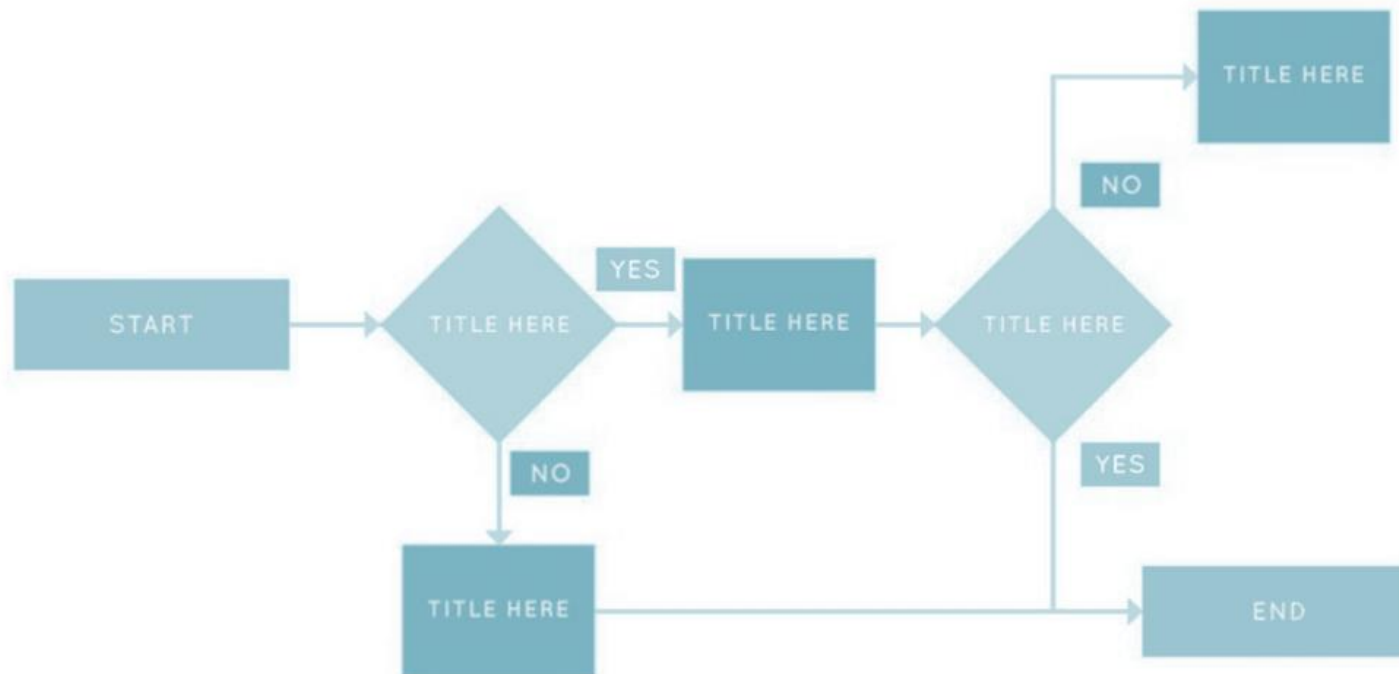
СТАНДАРТ РАБОЧЕГО МЕСТА

пример

ГУЗ «ЛПП №4»		Стандарт рабочего места	№ 1	Утверждаю Главный врач ГУЗ «ЛПП №4» М.М. Гутынская
отделение	кабинет	Рабочее место медицинской сестры	дата	Лист/Листов
гинекологическое				1
Список предметов, находящихся на рабочем месте			Фото рабочего места	
№	наименование	назначение	количество	
1	Рабочий стол	Рабочий инструмент	1 шт.	
2	АРМ включающий монитор, клавиатуру, компьютерную мышь, системный блок	Работа с системными продуктами: Word, Excel, Интернет	1 шт.	
3.	Блок для записей	Текущие пометки в течение рабочего дня	1 шт.	
4.	Блок для канцтоваров	Ежедневное использование в работе	1 шт.	
5.	Верхний ящик тумбы: рецептурные бланки, бланки направлений	Предметы для ежедневной работы	1 шт.	
6.	Нижний ящик тумбы: Карты «Д» учета	Документы для ежедневной работы	1 шт.	
7.	Ведро для мусора	Утилизация отходов	1 шт.	

 МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА №29 ГОРОДА ЛИНЕНКА «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ»		Стандарт рабочего места		Утверждаю Директор МАОУ СОШ №29 г. Линенка Зайцева Т.П.		
Подразделение: уровень среднего и общего образования		Кабинет: 210		Ответственный: Собко М.И. учитель физики, Кузнецова С.А. учитель физики		
Рабочая зона 1 (синий контур)						
1.	1 Методические пособия	3	Канцелярия			
	2 Методические пособия	4 5	Личные вещи			
	Рабочая зона 2 (зеленый контур)					
2.	1 Методические пособия	3	Канцелярия			
	2 Методические пособия	4 5	Учебные тетради	Личные вещи		
	3.		Пошаговая инструкция уборки		Ключевые указания	Результаты
Многофункциональное устройство, компьютерная техника Тумба с открытыми и закрытыми поверхностями, стол		Влажная и сухая уборка Проверка оргтехники, проводов и сетевого фильтра на исправность Уборка рабочего места, всех секций тумбы		+	Исполнитель	
				Собко М.И. Кузнецова С.А.	Периодичность	
				◇	Собко М.И. Кузнецова С.А.	Каждый день
4.	Использование материалов и СИЗ		Условные обозначения			
			Ключевые указатели			
	 Тряпка для мытья, ведро	 Мусорное ведро	 Безопасность	 Контроль качества	 Требуется нарекание	
					Подпись ответственного: Собко М.И.	
					Кузнецова С.А.	

СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА В ВИДЕ BPMN-СХЕМ



BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN)

– это стандартизированная графическая нотация для моделирования бизнес-процессов

Модель бизнес-процесса – формализованное (графическое, табличное, символьное) описание порядка выполнения работ, приводящих к достижению вполне определенного и воспроизводимого результата

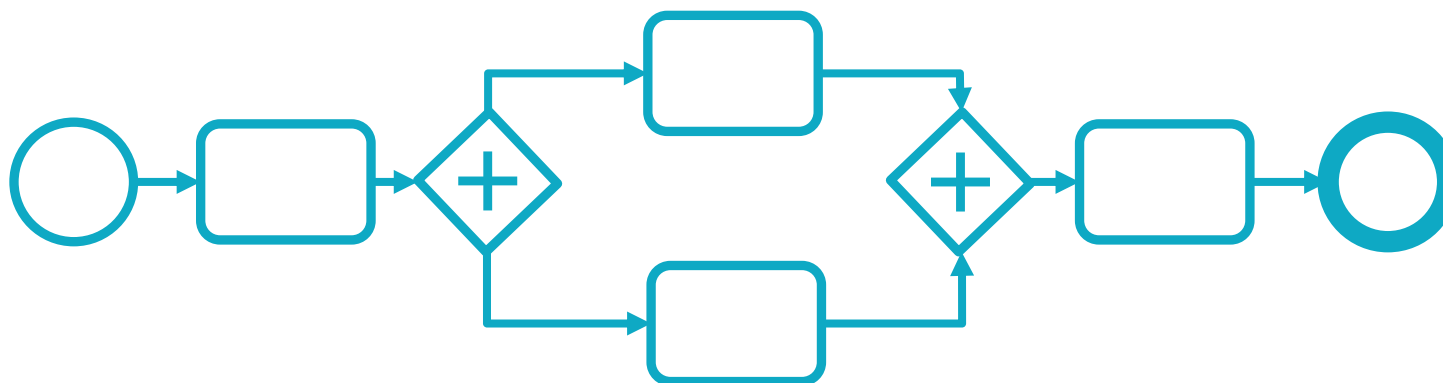
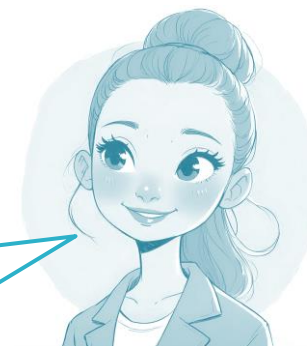


Цель:

устранение расхождений между моделями процессов и их реализацией

Нотация (от лат. notatio «записывание, замечание») – это система условных обозначений, принятая в какой-либо области знаний или деятельности

В отличие от других методологий бизнес-моделирования BPMN имеет «международный» статус. Существует стандарт Международной организации по стандартизации – ISO/IEC19510:2013. Information technology – Object Management Group. Business Model and Notation



BPMN - СХЕМА

BPMN – схема

– один из способов для описания и стандартизации (составления регламента) процесса. Она позволяет отразить детали процессов (события), исполнителей каждого из действий, используемые и создаваемые документы и др. объекты

Для чего стоит использовать BPMN:

- 1 Для описания рабочих процессов**

Это упростит управление процессами и адаптацию сотрудников
- 2 Для выявления «узких» мест и возможностей для улучшения**

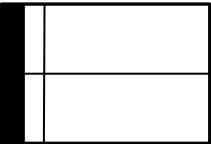
Это поможет понять, где возникают потери времени и ресурсов, найти пути их устранения
- 3 Для моделирования будущих процессов**

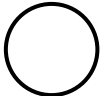
Это позволит внедрить новые технологии / автоматизировать процессы с помощью ИИ

НОТАЦИИ BPMN

Нотация (от лат. notatio «записывание, замечание»)

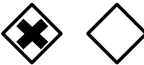
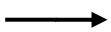
– система условных обозначений, принятая в какой-либо области знаний или деятельности

Пул	
Пул развернутый 	Пул представляет собой участника взаимодействия. Внутри пула может находиться расшифровка выполняемого процесса (развернутый). В случае, если такой информации в пуле не содержится, то он может представлять собой «черный ящик» (свернутый пул).
Пул 	Например, в случае, когда при взаимодействии гражданина с государственным органом действия гражданина не расшифровываются, гражданин — это свернутый пул. Госорган при отрисовке всех процессов, происходящих внутри него, - это развернутый пул
Дорожки	
	Дорожка используется для отображения распределения ролей внутри пула. Служит для упорядочивания и категоризации и действий. Например, при отражении процесса в организации, дорожками могут быть отделы и должностные лица

Действие	
	Действие – это некоторая единица работы, которая должна быть сделана; элементарное действие, выполняемое в процессе. Является основным элементом процесса
События	
	Стартовое событие - первый шаг процесса. Располагается на самом начале процесса и обозначается кругом, выполненным одинарной тонкой линией. Не могут иметь входящих потоков управления, а только исходящий поток. Каждый процесс обязательно начинается со стартового события
	Конечное событие - финальный шаг процесса. Располагается на самом конце процесса и обозначается кругом, выполненным одинарной жирной линией. Не могут иметь исходящих потоков управления, а только входящий поток. Каждый процесс обязательно завершается конечным событием

НОТАЦИИ BPMN

С помощью нотации любой человек может разобраться, что изображено на схеме, даже если видит её впервые

Шлюзы (или развилки)	
	Шлюз «Исключающее ИЛИ» показывает, что после выполнения операции процесс может пойти только по одной ветке
	Шлюз «Параллельный» показывает, что все ветки процесса выполняются одновременно (параллельно)
	Шлюз «Неисключающее ИЛИ» показывает, что после выполнения операции процесс может пойти либо по одной ветке, либо по нескольким, либо по всем веткам одновременно. Все ветки процесса, исходящие из неисключающего шлюза, должны замыкаться на такой же шлюз
Потоки	
	Потоки управления - это базовый тип потока, при помощи которого задается очередность выполнения действия и событий
	Условный поток управления – используется для того, чтобы показать, что дальнейшее выполнение процесса будет происходить по определенному потоку в том случае, если выполняется заданное условие
	Поток информации - используется для связи с объектом данных

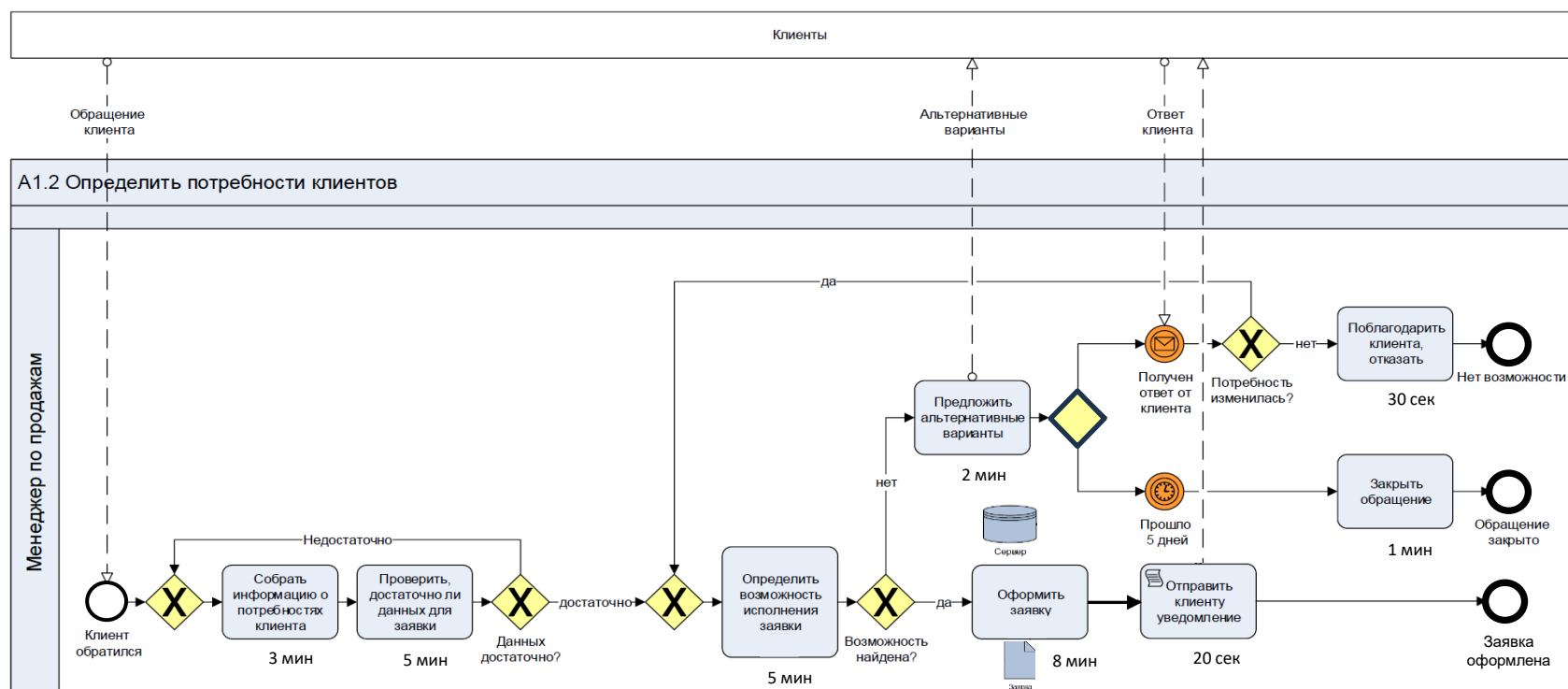
	Группа объектов используется для группировки графических элементов, принадлежащих одной и той же категории и позволяет повысить простоту восприятия схемы
	Текстовая аннотация – применяется для уточнений – комментариев и пояснений, которые увеличат читабельность схемы
	Объект данных используется для отображения информации о данных, которые обрабатываются в ходе процесса (располагается снизу действия)
	База данных – используется для отображения на диаграмме базы данных, сопровождающей выполнение процесса
	Сообщение – элемент необходим, чтобы показать коммуникацию между двумя участниками процесса. Это может быть E-mail, сообщения внутри системы совместной работы и т.д.

ЧЕК-ЛИСТ ПОСТРОЕНИЯ BPMN-СХЕМЫ

- ☐ В заголовке отражено название процесса, описываемого в схеме
- ☐ В схеме использована только система условных обозначений BPMN
- ☐ В дорожках указаны названия всех участников процесса
- ☐ Все процессы начинаются с событием и заканчиваются событием, в схеме нет процессов, которые заканчиваются задачей (действием)
- ☐ В схеме отражены все участники процесса от заявителя до исполнителя, включая отдельных участников внутри организаций
- ☐ Задачи (действия) содержат срок исполнения в рабочих днях или часах
- ☐ Графические элементы расположены слева направо (сверху вниз)
- ☐ Схемы сохранены в 2 форматах: в графическом (png, jpeg, bmp, pdf) и исходном (bpmn, bpm и другие)

BPMN - СХЕМА

пример



В КАКОЙ ПРОГРАММЕ НАРИСОВАТЬ BPMN-СХЕМУ?

Несколько онлайн-инструментов для создание BPMN-схем:



Простыми блок-схемами
в Excel и его аналогах

4.3 ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА



ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА

Необходимо провести **формальную фиксацию** итогов проекта – завершающее совещание по защите результатов проекта. Заказчик проекта и владелец процесса должны подтвердить достижение поставленных задач



Скачать шаблон итоговой презентации проекта



Этапы завершающего совещания по защите результатов проекта

01

Подготовьте и проведите совещание:

1. Составьте повестку совещания

Повестка:

- краткая характеристика проекта
- обоснование выбора данного проекта
- достижение целей проекта
- реализация предложенных решений по достижению целевого состояния
- принятие решения о закрытии/продлонгации проекта

Задачи:

- информировать о реализации предложенных решений по достижению целевого состояния: трудности, барьеры, успехи
- согласовать достижение целевых показателей

2. Подготовьте информационные материалы: итоговую презентацию проекта

3. Пригласите владельца процесса, заказчика проекта, клиентов процесса, команду проекта

4. Проведите совещание

02

Согласуйте решение о закрытии / продолжительности проекта и поощрению участников проекта

03

В случае недостижения целевых показателей проекта или неполной реализации мероприятий

по улучшению процесса может быть принято решение о продлении проекта (проведение дополнительного анализа для определения причин отклонений и разработки и внедрения новых мероприятий по улучшению), либо об инициировании нового проекта

ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА

Также после проекта важно провести **неформальную встречу** команды проекта, чтобы подвести честные итоги и сделать выводы в отношении состоятельности изменений, роли каждого участника, сделанных ошибок и выводов на будущие изменения процесса и организации в целом

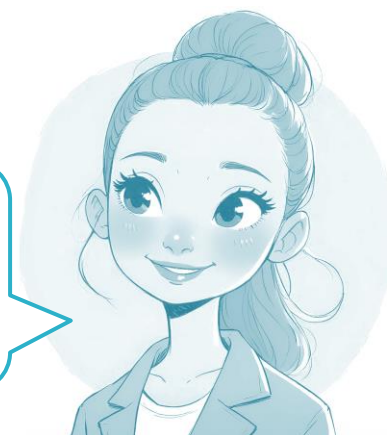
Можно команде предложить ответить на 3 вопроса:

1. что можно было бы сделать по-другому, чтобы быстрее добиться результата?
2. как мы сделаем следующий проект быстрее и амбициознее?
3. в чем мы себя удивили (понимание проблем, креативность решений, возможности команды и пр.)?

Каждый участник проекта должен получить что-то ценное: опыт, новую должность, деньги, статус, благодарность, внимание руководства, уход домой вовремя, удобное рабочее место, более простой процесс, новые коммуникации и пр.

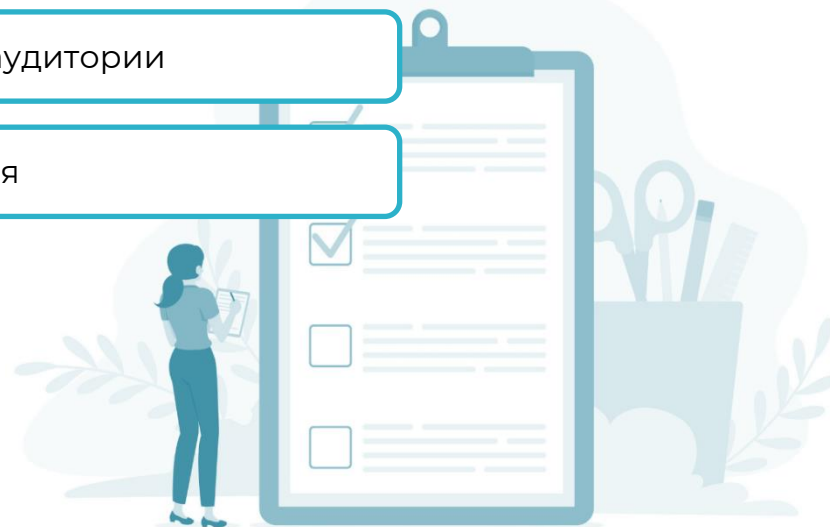
Проконтролируйте это, иначе лидеры изменений превратятся в лидеров сопротивления

Реализация проектов по оптимизации процессов — один из лучших способов проявления лидерского потенциала. Наиболее отличившиеся лидеры могут развиваться уже по своей персональной программе и расти по карьерной лестнице



ЧЕК-ЛИСТ ЗАКРЫТИЯ ПРОЕКТА

☐	Все целевые показатели достигнуты и задокументированы
☐	Новые стандарты работы разработаны, утверждены и внедрены
☐	Ответственность передана владельцу процесса
☐	Все сотрудники обучены новым процедурам
☐	Обсуждены извлеченные уроки с командой
☐	Команда получила признание и поощрение
☐	Результаты проекта презентованы широкой аудитории
☐	Определены следующие точки для улучшения



МОНИТОРИНГ ДОСТИГНУТЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ



МОНИТОРИНГ ДОСТИГНУТЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ



Цели этапа:

выявление отклонений и оценка эффективности внедренных ранее мероприятий

Ключевые моменты

01

Рекомендуется проводить анализ показателей **непрерывно на постоянной основе**

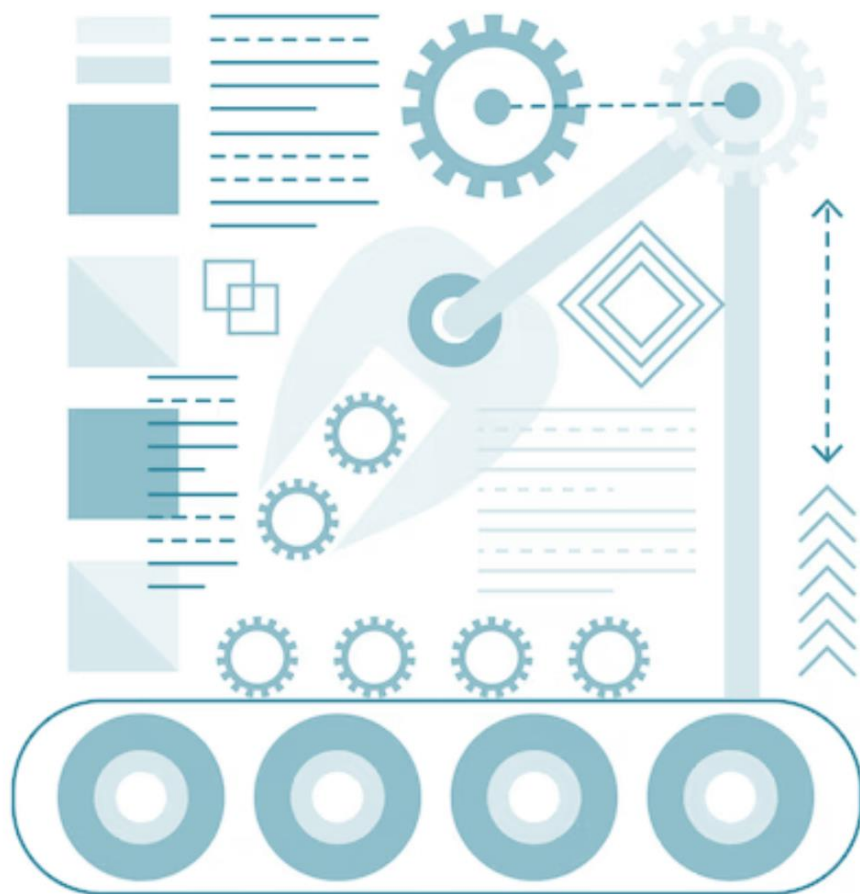
02

Результаты анализа показателей процессов представляются в виде графиков (диаграммы, дашборда) и размещаются на информационном стенде проекта

03

Если при анализе показателей процессов выявлены значительные отклонения от цели по проекту или по этапам (шагам), рекомендуется провести анализ отклонений, разработать контрмеры и продолжить реализацию проекта до достижения стабильного результата. При этом вновь выявленные проблемы и мероприятия должны дополнить план мероприятий

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА



ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА

Бессмысленно оцифровывать неэффективный, заполненный потерями процесс. Вы получите лишь «цифровой хаос». Сначала мы устраняем основные потери и выстраиваем идеальный поток с помощью бережливых инструментов, и только потом используем цифровые решения, чтобы сделать этот поток еще более быстрым, прозрачным и устойчивым к ошибкам



Цифровизация процесса

– это реинжиниринг процесса через внедрение цифровых технологий в его структуру. Это создает принципиально новую цифровую среду для выполнения работы



Цели цифровизации:

- автоматизировать передачу информации и материалов
- исключить человеческих ошибок
- обеспечить контроль и управление процессом вне зависимости от местоположения

Принципы цифровизации

Сначала процесс, потом IT:
цифровизация следует за улучшениями, а не наоборот

Простота и доступность:
решение должно быть максимально простым для понимания и использования операторами

Фокус на ценности:
в первую очередь цифровизируется то, что создает ценность для клиента и устраняет значительные потери

ЗАКЛЮЧЕНИЕ



Файлы, которые помогут
реализовать проект



Данные методические рекомендации представили вам системный подход к реализации проекта по оптимизации процесса – от выбора проблемы и анализа текущего состояния до внедрения улучшений, мониторинга результатов и закрепления новых стандартов.

Что дальше?

Ваш первый успешный проект – это не финиш, а старт!

Чтобы бережливое производство стало не просто проектом, а философией управления рекомендуем следующее:

- **тиражируйте успех.** Используйте первый проект как «образец». Презентуйте его результаты внутри организации, на региональном уровне, а возможно и на федеральном
- **создайте систему управления улучшениями.** Внедрите регулярные встречи по обзору KPI процессов, доски для сбора предложений от сотрудников (система «Кайдзен»), рейтинги лучших улучшений
- **инвестируйте в обучение.** Обучайте сотрудников бережливым инструментам, развивайте внутренних тренеров (наставников по бережливому производству). Знание должно быть доступно каждому
- **встраивайте принципы бережливости в управленческие практики.** Используйте бережливые подходы в стратегическом планировании, проведении совещаний и системе мотивации.

P.S. Данные методические рекомендации – это карта, но идти по маршруту предстоит вам.

Будьте гибкими, адаптируйте предложенные подходы к своей реальности и, самое главное, постоянно спрашивайте себя и своих коллег:

«Как мы можем сделать еще лучше?»

Список использованных материалов:

1. Обозов С.А., История Производственной системы Росатома. В поисках идеального потока. – М., 2020. – 480 с.
2. Обозов С.А., Производственная система России – полный вперед!. - М., 2022. – 584 с.
3. Давыдова Н.С., Бережливое производство как философия жизни. В мыслях и притчах | Давыдова Надежда Станиславовна | Электронная книга, 2019.
4. Дубовик М. ПРАКТИКУМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ. – Москва: УКЦ «Проектная ПРАКТИКА», 2025. – 68 с.
5. Кирилова И. Бережливое управление. Белгородское коробочное решение / [куратор проекта , Савченко : редакционная коллегия: И. Кирилова и др. управление проектом О. Павлова; фотограф А.Н.Герман]- Белгород Изд-во Сангалова К.Ю, 2021. 127 с. :ил. Пору
6. Мовлян Д. Картирование офисных/ поддерживающих процессов: MIFA. – Москва: ФЦК, 2020. – 33 с.
7. Автономная некоммерческая организация «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда». Методические указания «Составление карт потоков по производству продукции», редакция № 5: - Москва: ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ, 2023. – 34 с.
8. Джон Джестон, Йохан Нелис Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. Пер. с англ.: Альпина Паблишер; Москва; 2012 ISBN 978-5-9614-3755-3
9. Методические Рекомендации по проектированию и оптимизации бизнес-процессов государственных функций, услуг и сервисов, подлежащих реализации на единой цифровой платформе Российской Федерации «Гостех», Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Федеральное Казенное Учреждение «Государственные технологии», Москва, 2023.
10. А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева. Анализ и управление бизнес-процессами Учебное пособие. Санкт-Петербург, 2016
11. Федеральный центр компетенций [Электронный ресурс]. – режим доступа www.Производительность.рф, требуется регистрация на платформе



ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ – ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕГИОН

Автономная некоммерческая
организация «Региональный центр
компетенций в сфере
производительности труда»

+7 (4742) 37-00-33

info@ppt48.ru

Липецк, Зегеля, д. 2, 5 этаж



Бережливый регион Липецкая область.
Сообщество ВКонтакте



Бережливый регион Липецкая область.
Портал Правительства Липецкой области.
Материалы: видео, методические материалы,
наши проекты, новости, нормативно-правовые
акты, образцы бережливых организаций,
обучение



Региональный центр компетенций
в сфере производительности труда
Липецкой области.
Официальный сайт



Все шаблоны, представленные
в методическом пособии
+ актуальная версия пособия
в электронном формате

