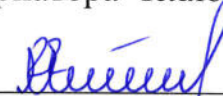


УТВЕРЖДАЮ  
первый заместитель  
Губернатора Челябинской области

  
В.В. Мамин

«21» июня 2020 г.

Положение  
о комплексной системе бережливого управления в органах исполнительной  
власти Челябинской области, органах местного самоуправления  
муниципальных образований Челябинской области  
и подведомственных им учреждениях

I. Общие положения

1. Настоящее положение о комплексной системе бережливого управления в органах исполнительной власти Челябинской области, органах местного самоуправления муниципальных образований Челябинской области и подведомственных им учреждениях (далее именуется – Положение) определяет условия и порядок осуществления бережливого управления в органах исполнительной власти, органах местного самоуправления муниципальных образований Челябинской области и подведомственных им учреждениях (далее именуются – органы власти и учреждения).

2. Бережливое управление – это клиентоориентированный подход к системе государственного и муниципального управления, основанный на постоянном совершенствовании ведомственных процессов и устранении всех видов потерь ресурсов в деятельности органов власти и учреждений с применением принципов, ценностей и инструментов бережливого управления.

Бережливое управление в органах власти и учреждениях осуществляется посредством реализации проектов по оптимизации ведомственных процессов (далее именуются – Проекты).

3. Настоящее Положение разработано в целях:

повышения эффективности деятельности органов власти и учреждений за счет совершенствования и оптимизация ведомственных процессов на постоянной основе, снижения потерь ресурсов затрачиваемых на реализацию процесса;

оказания организационно-методической помощи и обеспечения единого подхода в реализации Проектов;

повышения удовлетворенности граждан и организаций деятельностью органов власти и учреждений.

## II. Руководство и обеспечение осуществления бережливого управления в органах власти и учреждениях

4. Общее руководство организацией работ по внедрению на территории Челябинской области технологий бережливого управления осуществляет первый заместитель Губернатора Челябинской области, на которого в соответствии с распределением обязанностей между заместителями Губернатора Челябинской области, утверждаемым Губернатором Челябинской области, возложены полномочия по руководству Аппаратом Губернатора и Правительства Челябинской области (далее именуется – первый заместитель Губернатора Челябинской области).

5. Уполномоченным органом, осуществляющим методическое сопровождение и координацию реализации комплекса мероприятий по внедрению бережливого управления в деятельности органов власти и учреждений, является Управление государственной службы и противодействия коррупции Правительства Челябинской области (далее именуется – Уполномоченный орган).

6. Уполномоченный орган:

- 1) обеспечивает развитие методологии бережливого управления;
- 2) взаимодействует с федеральными органами исполнительной власти, государственными органами Челябинской области, органами местного самоуправления муниципальных образований Челябинской области и иными организациями по вопросам внедрения бережливого управления;
- 3) оказывает методологическую и консультативную поддержку должностным лицам органов власти и учреждений, участвующим в реализации Проектов;
- 4) назначает ответственных кураторов, из числа сотрудников Уполномоченного органа, осуществляющих координацию реализации Проектов в органах власти и учреждениях (далее именуется – куратор Проекта);
- 5) осуществляет предварительную оценку социальной и экономической важности Проектов, предлагаемых к реализации;
- 6) согласовывает карточки Проектов;
- 7) проводит процедуру согласования планов мероприятий по реализации Проектов;
- 7) обеспечивает проведение обучающих семинаров, практических конференций, круглых столов в области бережливого управления;
- 8) осуществляет мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в деятельность органов власти, учреждений и проводит анализ качества реализации Проектов;
- 9) оценивает степень достижения результатов Проектов, своевременности их выполнения, а также степень участия отдельных участников Проектов и готовит предложения по мотивации участников команд Проектов;
- 10) принимает решение о закрытии Проектов;

11) содействует, в пределах своих полномочий, тиражированию положительного опыта реализации наиболее успешных Проектов на территории Челябинской области;

12) осуществляет подготовку комплексного доклада Губернатору Челябинской области о реализации бережливого управления в Челябинской области.

7. Ответственность за организацию и осуществление бережливого управления в органах власти и учреждениях несет руководитель данного органа власти, учреждения, который:

1) обеспечивает подготовку и внесение в Уполномоченный орган предложений по открытию Проектов;

2) утверждает проекты карточек Проектов и планов мероприятий по реализации Проектов;

3) определяет руководителя Проекта и состав рабочей группы по реализации Проекта, состоящей из сотрудников одного или нескольких органов власти, учреждений, включая руководителей органов власти, учреждений и (или) их заместителей (далее именуется – команда Проекта);

4) оказывает всестороннее содействие внедрению инструментов бережливого управления в органе власти, учреждении;

5) осуществляет контроль и оценку эффективности и результативности деятельности команды Проекта;

6) вносит предложения о выделении необходимых ресурсов для внедрения инструментов бережливого управления;

8. Руководитель органа власти, учреждения для реализации Проекта может привлекать по согласованию иные организации для выполнения работ и услуг в рамках Проекта в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

9. К полномочиям руководителя Проекта относятся:  
внесение предложений по основным направлениям реализации Проекта;  
обеспечение организационно-методического сопровождения реализации Проекта;

планирование мероприятий по реализации Проекта и участие в выполнении плана мероприятий по реализации Проекта;

координация и мониторинг реализации Проекта.

### III. Реализация Проектов в органах власти и учреждениях

10. Реализация Проектов в органах власти и учреждениях осуществляется совместно с кураторами Проектов и включает в себя следующие этапы:

1) инициация Проекта;  
2) профессиональное развитие команды Проекта по вопросам бережливого управления;

3) картирование процесса;

4) формирование плана мероприятий по реализации Проекта;

5) выполнение плана мероприятий по реализации Проекта;

б) закрытие Проекта.

### Инициация Проекта

11. Старт сбора инициатив по открытию проекта (далее именуется – инициатива) осуществляется Уполномоченным органом посредством направления соответствующего запроса на имя руководителей органов власти и учреждений.

12. Руководители органов власти, учреждений организуют и обеспечивают процесс формирования инициатив в органе власти, учреждении.

Инициатива должна соответствовать следующим условиям:

повышение эффективности и результативности деятельности органа власти, учреждения в результате реализации Проекта;

экономия ресурсов, снижение потерь на исполнение процесса в результате реализации Проекта;

отсутствие необходимости в дополнительных финансовых затратах на реализацию Проекта;

постоянный характер реализации процесса, предлагаемого к оптимизации;

13. Инициация отобранных Проектов в органах власти и учреждениях осуществляется посредством направления на согласование в Уполномоченный орган проекта карточки Проекта.

Форма карточки Проекта приведена в приложении 1 к настоящему Положению.

14. В течение 10 рабочих дней Уполномоченный орган рассматривает карточку Проекта на предмет целесообразности реализации Проекта, проводит анализ ценности и ожидаемого эффекта от его реализации с учетом оценки следующих данных:

проблемы (причины внедрения), цели и способы их достижения;

ожидаемые выгоды от реализации Проекта (экономия ресурсов, повышение производительности труда и другие);

временные и финансовые затраты на реализацию Проекта;

сведения о необходимости автоматизации процессов в рамках Проекта;

влияние результатов и эффектов от внедрения Проекта на достижение целей и решение задач органа власти, учреждения (взаимосвязь с целевыми показателями государственных программ и ведомственных целевых программ Челябинской области).

15. Карточка Проекта представляется на рассмотрение и утверждение комиссией по утверждению Проектов.

Утверждение карточки Проекта осуществляется путем ее подписания первым заместителем Губернатора Челябинской области.

16. В случае утверждения карточки Проекта утверждается ведомственный акт соответствующего органа власти об открытии Проекта.

Форма ведомственного акта об открытии Проекта представлена в приложении 2 к настоящему Положению.

17. В случае принятия решения о нецелесообразности реализации Проекта Уполномоченный орган направляет инициатору Проекта мотивированный отказ в открытии Проекта.

#### Профессиональное развитие команд Проекта по вопросам бережливого управления

18. В целях обеспечения качества реализуемых Проектов и повышения уровня компетентности членов команд Проектов Уполномоченный орган проводит обучение команд Проектов основным принципам, инструментам и методам бережливого управления.

19. Уполномоченный орган осуществляет разработку методических и информационных материалов по вопросам бережливого управления для самостоятельного изучения.

Методические и информационные материалы по вопросам бережливого управления размещаются на сайте «Государственная гражданская служба Челябинской области» в разделе «Эффективный регион» (<http://gosslujba.pravmin74.ru>).

#### Картирование процесса

20. Картирование процесса – это визуальное описание процесса посредством формирования карт текущего и целевого состояния процесса, на которых схематично изображается каждое действие и движение материальных и информационных потоков в рамках процесса, выявляются проблемы и возможности усовершенствования оптимизируемого процесса, определяется его приближение к оптимальному состоянию.

21. Разработка карт текущего и целевого состояния процесса осуществляется в следующие сроки:

карта текущего состояния процесса – в течение 25 рабочих дней после утверждения карточки Проекта;

карта целевого состояния процесса – в течение 10 рабочих дней после разработки карты текущего состояния.

Пример формирования карт текущего и целевого состояния процесса представлен в приложении 3 к настоящему Положению.

22. В целях обеспечения эффективной и быстрой коммуникации на стадии разработки Проекта формируется информационный стенд, на котором по мере разработки последовательно размещаются следующие документы:

копия ведомственного акта об открытии Проекта и создании команды Проекта;

утвержденный план мероприятий по реализации Проекта;

карты текущего и целевого состояния процесса;

перечень проблем в рамках реализации процесса, выявленных в ходе разработки карты текущего состояния процесса;

протоколы заседаний команды Проекта, установочных совещаний;

иные дополнительные материалы.

### Формирование плана мероприятий по реализации Проекта

23. По итогам составления карты целевого состояния процесса в течение 10 рабочих дней разрабатывается проект плана мероприятий по реализации Проекта (далее именуется – План), состоящий из мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем для достижения целевого состояния процесса.

24. Рассмотрение и утверждение Плана осуществляется Уполномоченным органом на заседании команды проекта, с участием руководителя органа власти, учреждения с целью представления сути Проекта, реализуемого с применением технологий бережливого управления.

В случае необходимости на установочной встрече даются рекомендации по доработке Плана.

Решения по итогам заседания команды Проекта оформляются протоколом, который согласовывается куратором Проекта и руководителем Проекта.

Требования к структуре и содержанию плана мероприятий по реализации Проекта представлены в приложении 4 настоящего Положения.

### Выполнение плана мероприятий по реализации Проекта

25. Команда Проекта осуществляет выполнение мероприятий плана реализации Проекта в установленные планом сроки. Ход реализации мероприятий плана рассматривается на заседаниях команды Проекта не реже одного раза в две недели.

26. При необходимости допускается изменение мероприятий плана реализации Проекта, сроков их исполнения, корректировка состава команды Проекта по согласованию с руководителем органа власти, учреждения и Уполномоченным органом.

Изменения в план реализации Проекта утверждаются на заседании команды Проекта и оформляется протоколом.

27. По итогам выполнения мероприятий плана по реализации Проекта в течении 25 рабочих дней с момента завершения последнего мероприятия Плана командой Проекта проводится анализ и оценка достижения целевых показателей Проекта, формируется отчет о результатах реализации Проекта.

Отчет о результатах реализации Проекта за подписью руководителя органа власти, учреждения направляется в Уполномоченный орган для принятия решения о достижении цели, результатов Проекта и его завершении.

### IV. Закрытие Проекта

28. Процедура закрытия Проекта проводится Уполномоченным органом в форме завершающего заседания команды Проекта.

Закрытие Проекта осуществляется по результатам защиты отчетной презентации о результатах и эффективности реализации Проекта (далее именуется – защита отчетной презентации).

29. Уполномоченный орган по результатам защиты отчетной презентации принимает решение о степени достижения цели, результата Проекта и о закрытии Проекта, которое учитывает при подготовке предложений по мотивации участников команд Проекта.

30. Требования к процедуре защиты Проекта, структуре и содержанию отчетной презентации по результатам реализации Проекта содержатся в приложении 5 к настоящему Положению.

## V. Тиражирование результатов Проекта

31. Успешный опыт реализации Проекта по оптимизации ведомственного типового процесса в органе власти и учреждении может использоваться для его тиражирования в других органах власти и учреждениях с аналогичными процессами.

Тиражирование Проекта осуществляется посредством:

распространения информации о результатах внедрения новых подходов в организации бережливого управления;

создания базы лучших практик реализованных Проектов на сайте «Государственная гражданская служба Челябинской области» в разделе «Эффективный регион» (<http://gosslujba.pravmin74.ru>).

внедрения стандартизированных и регламентированных процессов в рамках реализованных ранее Проектов;

вовлечения всех сотрудников органов власти и учреждений в процесс непрерывных улучшений.



Приложение 1  
к положению о комплексной системе  
бережливого управления в органах  
исполнительной власти, органах местного  
самоуправления муниципальных  
образований и подведомственных им  
учреждениях Челябинской области

**Карточка проекта «наименование проекта»**

(наименование проекта отражает его суть и влияние на оптимизируемый процесс с указанием органов исполнительной власти Челябинской области, органов местного самоуправления муниципальных образований Челябинской области, подведомственных им учреждений, в которых реализуется проект)

Согласовано:

Первый заместитель Губернатора  
Челябинской области

\_\_\_\_\_ / В.В. Мамин

\_\_\_\_\_ /  
(дата)

Утверждено:

Руководитель органа исполнительной власти, органа местного  
самоуправления муниципального образования

\_\_\_\_\_ / И.О. Фамилия

**1. Вовлеченные лица и рамки проекта**

**Заказчик процесса:** орган исполнительной власти, орган местного самоуправления муниципального образования, подведомственное учреждение (далее – учреждение)

**Владелец процесса:** руководитель учреждения, осуществляющий руководство процессом, ответственный за его результат и эффективность

**Масштаб проекта:** учреждение или структурные подразделения учреждения, где реализуется проект,

**Границы процесса:** момент входа и выхода процесса

**Руководитель проекта:** Ф.И.О. – должность

**Команда проекта:** Ф.И.О – должность участников рабочей группы по реализации проекта

**2. Обоснование выбора**

**Ключевой риск:** ...

**Последствия:** ...

**Причины возникновения:**

**Ценность для заказчика:** ожидаемое качество, количество, срок выполнения процесса

**3. Цели и плановый эффект**

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель

**4. Ключевые события проекта**

1. **Старт проекта** – дата утверждения карточки проекта
2. **Диагностика и разработка целевого состояния процесса** – диапазон времени (45 рабочих дней от даты утверждения карточки до утверждения плана реализации проекта)  
**разработка карты текущего состояния процесса** – дата (в течение 25 рабочих дней от старта проекта);  
**предварительный анализ процесса** - дата (осуществляется параллельно с разработкой карты текущего состояния процесса)  
**разработка карты целевого состояния процесса** – дата (в течение 10 рабочих дней после составления карты текущего состояния процесса)  
**разработка плана реализации проекта** – дата (в течение 10 рабочих дней после составления карты целевого состояния процесса)  
**установочное совещание по защите подходов оптимизации процесса** – дата (через 45 рабочих дней от даты старта проекта)
3. **Внедрение улучшений** – диапазон времени (предполагаемые сроки исполнения плана реализации проекта)
4. **Закрытие проекта и защита отчетной презентации** – диапазон времени (от 25 рабочих дней от даты окончания внедрения улучшений):  
**анализ достигнутых результатов проекта** – диапазон времени (до 25 рабочих дней от даты окончания внедрения улучшений);  
**подготовка и защита отчетной презентации** – дата (через 5 рабочих дней после проведения анализа достигнутых результатов проекта)

Согласовано:

Заместитель руководителя Аппарата  
Губернатора и Правительства  
Челябинской области – начальник  
Управления государственной службы и  
противодействия коррупции  
Правительства Челябинской области

\_\_\_\_\_ / Т.Н. Язовских



Приложение 2  
к Положению о комплексной системе  
бережливого управления в органах  
исполнительной власти, органах местного  
самоуправления муниципальных образований и  
подведомственных им учреждениях Челябинской  
области

Форма ведомственного акта (приказа) об открытии проекта  
и о создании рабочей группы по реализации проекта с применением технологий  
бережливого управления

**П Р И К А З**

№ \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

«О реализации проектов  
с применением технологий  
бережливого управления»

В целях реализации проектов с применением технологий бережливого управления в Челябинской области:

1. Приступить к реализации проекта (указать наименование проекта) с применением технологий бережливого управления (далее – проект) с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ года по с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.

2. Назначить руководителем проекта: (указать фамилию, имя, отчество, должность лица, ответственного за реализацию проекта).

3. Создать рабочую группу по реализации проекта в следующем составе: (указать перечень лиц, участвующих в реализации проекта).

4. Заседание рабочей группы по проекту проводить не реже одного раза в неделю (с указанием дня недели и времени). Решение по итогам заседаний оформлять протоколом. Срок исполнения протокольных поручений не должен превышать 14 дней со дня подписания протокола.

5. Руководителю проекта еженедельно отчитываться о ходе реализации проекта.

6. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

7. Настоящий приказ вступает в силу со дня его подписания.

Должность руководителя  
органа исполнительной власти,  
органа местного самоуправления  
муниципального образования,  
подведомственного учреждения

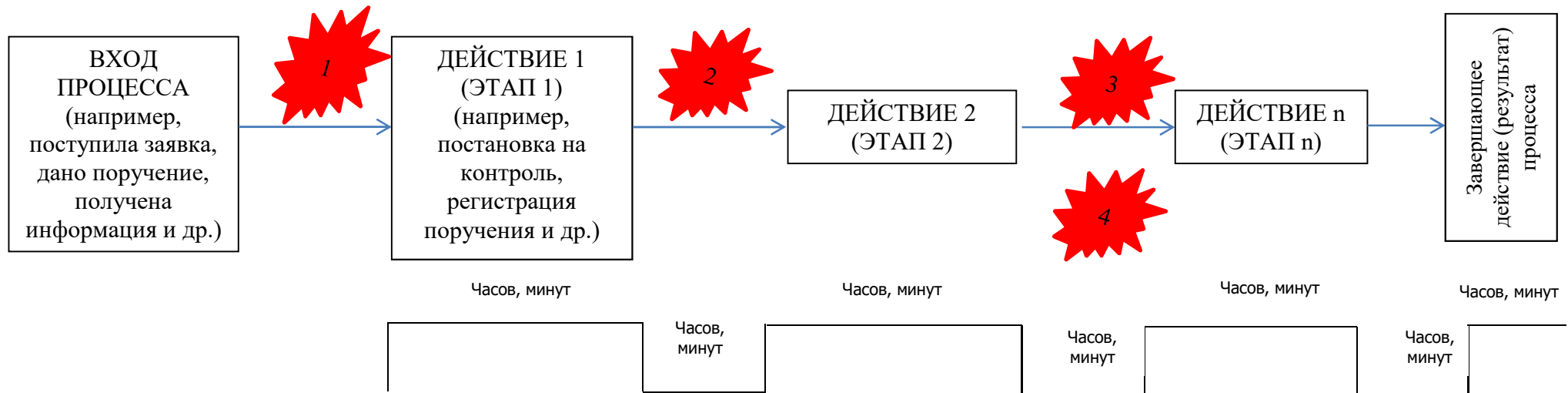
\_\_\_\_\_

(подпись)

И.О. Фамилия

Приложение 3  
к Положению о комплексной системе  
бережливого управления в органах  
исполнительной власти, органах местного  
самоуправления муниципальных  
образований и подведомственных им  
учреждениях Челябинской области

Пример построения карт текущего и целевого состояния  
1. Карта текущего состояния процесса

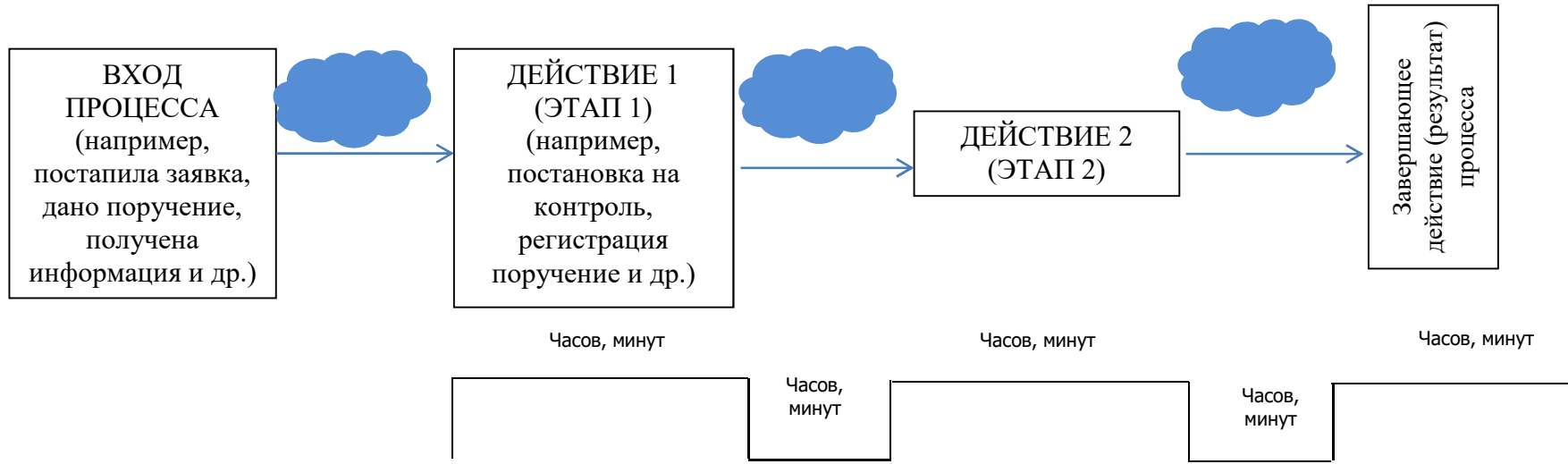


1  
2  
n

Текстовое описание проблем (например: длительное ожидание; дополнительное согласование; возврат на доработку; потери ресурсов; отсутствие порядка, регламента; отсутствие единых форм отчетности и другие)

Длительность процесса	Часов, минут
Производительное время	Часов, минут
Ожидание	Часов, минут

## 2. Карта целевого состояния процесса







Длительность процесса	Часов, минут
Производительное время	Часов, минут
Ожидание	Часов, минут



Текстовое описание предложений по улучшению (например: разработка методических рекомендаций, единых требований, регламента, обучение сотрудников, автоматизация отдельных действий)

Условные обозначения, используемые при построении карт текущего и целевого состояния процесса

Обозначение	Расшифровка и пояснение
	<p>Этап процесса. Все этапы в процессе должны иметь название (что и где выполняется - номер кабинета, наименование отдела)</p>
	<p>Стрелка информационного потока передаваемого вручную (перенос документов, писем, справок и т.д.)</p>
	<p>Перемещение человека на указанное расстояние за указанное время. Используется при отображении перемещений из здания в здание, многочисленные перемещения в здании, на значительные расстояния в ходе процесса, этапа процесса. Размещается над стрелкой</p>
	<p>Стрелка информационного потока передаваемого посредством телефонной связи</p>
	<p>Стрелка информационного потока передаваемого с помощью электронных средств (информационных систем, э/почты)</p>
	<p>Проблемы, потери для устранения которых необходимо внедрить улучшения для достижения целевого состояния процесса</p>
	<p>Предложение по улучшению</p>

Приложение 4  
к Положению о комплексной системе  
бережливого управления в органах  
исполнительной власти, органах местного  
самоуправления муниципальных  
образований и подведомственных им  
учреждениях Челябинской области

Структура и содержание плана реализации проекта

Согласовано:

Заместитель руководителя Аппарата  
Губернатора и Правительства  
Челябинской области – начальник  
Управления государственной службы и  
противодействия коррупции  
Правительства Челябинской области

\_\_\_\_\_ / Т.Н. Язовских

Утверждаю:

(утверждается руководителем органа  
исполнительной власти Челябинской  
области, органа местного  
самоуправления муниципального  
образования Челябинской области,  
являющимся инициатором проекта)

\_\_\_\_\_/ (И.О. Фамилия)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

План реализации проекта «Наименование проекта» (из карточки проекта)

№	Краткое описание проблемы	№	Мероприятия по решению	Ответственные	Срок	Ожидаемый результат
1	Указываются проблемы, выявленные в ходе разработки карты текущего состояния процесса	1.1, 1.2, 1.3, 1.n	Перечисляются мероприятия направленные на решение проблемы, способствующие достижению ожидаемого результата	Фамилия, имя, отчество, должность сотрудника, ответственного за реализацию конкретного мероприятия	Указывается срок реализации по каждому мероприятию	Отражается полученный эффект от реализации мероприятия, указываются конкретные значения показателей

Должность руководитель проекта

\_\_\_\_\_  
(подпись)

И.О. Фамилия

Приложение 5  
к Положению о комплексной  
системе бережливого управления в  
органах исполнительной власти,  
органах местного самоуправления  
муниципальных образований и  
подведомственных им учреждениях  
Челябинской области

Требования к процедуре защиты проекта по оптимизации ведомственного процесса с применением технологий бережливого управления, структуре и содержанию отчетной презентации по результатам реализации бережливого проекта

Нумерация слайда	Рекомендуемое содержание слайда	Комментарии по содержанию презентации и доклада
1.	1) Наименование проекта по оптимизации ведомственного процесса с применением технологий бережливого управления (далее именуется – Проект) 2) Наименование учреждения (организации), в котором реализуется Проект	На слайде указаны сведения в соответствии с утверждённой карточкой Проекта: наименование учреждения (сверху) наименование Проекта (в центре)
2.	Утвержденная карточка Проекта	На слайде представлен скан утвержденной карточки Проекта. В докладе отражается информация о: актуальности и предпосылки разработки Проекта (ключевые риски); о команде Проекта; наименовании целевых индикативных показателей, их текущие и целевые значения; контрольные сроки каждого ключевого события по реализации Проекта
3.	Карта текущего состояния процесса	На слайде представлена фотография или скриншот листа с картой

		текущего состояния процесса в формате Excel/Visio
4.	Ключевые проблемы, требующие решения	На слайде представлено краткое описание проблем, выявленных в ходе описания текущего состояния процесса
5.	Карта целевого состояния процесса	На слайде представлена фотография или скриншот листа с картой целевого состояния в формате Excel/Visio
6.	Информация о выполнении плана реализации Проекта	На слайде представлено краткое содержание реализованных мероприятий, направленных на решение выявленных проблем и достижение целевых показателей Проекта (с указанием прямой зависимости достигнутых показателей и реализованных мероприятий)
7.	Результаты реализации Проекта	На слайдах с результатами реализации Проекта представлено: 1) перечень разработанных нормативных правовых или иных ведомственных актов; 2) значения целевых и фактических показателей, достигнутых в ходе реализации Проекта (в виде таблицы); 3) полученный эффект (изображение в виде диаграмм, отражающих оптимизацию ресурсов в ходе реализации Проекта); 4) примеры внедрённых изменений в процессы: приобретение оборудования, программного обеспечения с указанием затрат на реализацию Проекта (в том числе с размещением фотографий, характеризующих состояние «До» и «После» оптимизации ведомственного процесса с применением технологий бережливого управления

Рекомендуемая продолжительность мероприятия по защите: основной доклад – не более 15 минут, ответы на вопросы – не более 15 минут