

Обзор нормативной практики по внедрению бережливого управления в органах власти и местного самоуправления

Нижегородская область



В целях реализации проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет" Правительством Нижегородской области утверждено Положение о развитии проектно-ориентированной системы управления и внедрении бережливых технологий в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях.

Функции проектного офиса Нижегородской области по реализации предусмотренных Положением проектов в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях осуществляет министерство кадровой политики Нижегородской области.

В ходе реализации проектной деятельности используются следующие органы управления и функциональные роли:

Координационный совет проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет":

- осуществляет принятие ключевых решений, связанных с разработкой и реализацией проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет";
- осуществляет координацию работы головной рабочей группы по запуску проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет", органов исполнительной власти Нижегородской области и администраций муниципальных образований Нижегородской области, институтов развития и других заинтересованных сторон, являющихся участниками проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет";
- осуществляет оценку хода реализации проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет".

Головная рабочая группа по запуску проекта "Эффективное Правительство, Эффективный муниципалитет":

- осуществляет организационно-техническое обеспечение деятельности координационного совета проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет";
- осуществляет подготовку планов внедрения технологий бережливого управления в органах исполнительной власти Нижегородской области, органах местного самоуправления Нижегородской

- области и подведомственных им организациях;
- осуществляет сбор и обобщение информации, связанной с вопросами внедрения технологий бережливого управления в органах исполнительной власти, органах местного самоуправления Нижегородской области и подведомственных им организациях;
- осуществляет контроль выполнения планов по внедрению технологий бережливого производства в органах исполнительной власти Нижегородской области, органах местного самоуправления Нижегородской области и подведомственных им организациях;
- осуществляет подготовку отчетов в координационный совет проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет";
- осуществляет выполнение иных функций в соответствии с решениями координационного совета проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет".

Проектный офис:

- осуществляет разработку и внедрение документации по проектному управлению в органах исполнительной власти Нижегородской области и в подведомственных им организациях;
- на основании предложений органов исполнительной власти Нижегородской области осуществляет планирование проектной деятельности органов исполнительной власти Нижегородской области в части целей, направлений, контрольных событий, показателей и управление изменениями в плановых и проектных документах;
- осуществляет методическую поддержку разработки и экспертизу паспортов проектов, планов-графиков проектов, отчетов по проекту;
- осуществляет контроль реализации проектов, согласование регулярной отчетности по проектам;
- проводит аудит итоговой отчетности и архивов по завершенным проектам;
- осуществляет внедрение, поддержку и развитие системы мотивации участников проектов;
- осуществляет организацию работы координационного совета проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет", подготовку материалов и проведение координационного совета проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет";
- осуществляет координацию обучения проектному управлению в органах исполнительной власти Нижегородской области.

Заказчик проекта:

- осуществляет формирование целей, ключевых показателей эффективности, критериев успешного выполнения проекта;
- осуществляет согласование запросов на изменения в проекте;

- осуществляет подготовку предложений о приостановке или прекращении проекта вследствие нецелесообразности или невозможности дальнейшего выполнения;
- осуществляет приемку результатов работ, включая промежуточные результаты.

Куратор проекта:

- осуществляет согласование паспорта проекта, плана-графика проекта, отчетов по проекту;
- осуществляет верхнеуровневый контроль реализации проекта по срокам, финансовым показателям, результатам, целевым показателям;
- осуществляет разрешение рисков и проблем, выходящих за рамки компетенции руководителя проекта;
- представляет отчетность координационному совету проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет" о ходе реализации проекта;
- осуществляет утверждение изменений по проекту, не влияющих на сроки и содержание контрольных событий проекта;
- осуществляет согласование значений КПЭ для участников проекта.

Руководитель проекта:

- осуществляет руководство процессами планирования, исполнения, управления изменениями, контроля и завершения проекта;
- осуществляет достижение целей и результатов проекта;
- осуществляет оперативное управление проектом;
- осуществляет организацию работ по планированию и реализации проекта;
- осуществляет контроль хода реализации проекта;
- осуществляет организацию работы команды проекта;
- осуществляет распределение задач между исполнителями;
- утверждает отчеты о статусе проекта, включая прогноз исполнения контрольных событий;
- осуществляет подготовку и согласование запросов на изменение проектной документации;
- осуществляет подготовку предложений по установлению значений КПЭ для участников проекта.

Координатор проекта:

- осуществляет методологическую поддержку участников приоритетного проекта;
- осуществляет согласование паспорта проекта, плана мероприятий проекта в части соответствия методологии, корректности и непротиворечивости;

- осуществляет согласование отчетов по проекту в части соответствия методологии, корректности и непротиворечивости.

Ответственный за управление изменениями:

- осуществляет вовлечение сотрудников органов исполнительной власти, органов местного самоуправления в культуру постоянных улучшений;
- осуществляет передачу и внедрение методологии технологий бережливого производства в органах исполнительной власти.

Администратор проекта:

- осуществляет сбор отчетности, подготовку отчетности для руководства;
- осуществляет подготовку и протоколирование совещаний по проекту;
- осуществляет подготовку проектной документации и согласование проектной документации с заинтересованными сторонами проекта;
- осуществляет корректировку проектной документации по утвержденным запросам на изменения;
- осуществляет ведение архива проекта;
- оказывает содействие руководителю проекта в решении отдельных задач, связанных с реализацией проекта.

Исполнители проекта:

- выполняют мероприятия по проекту;
- составляют отчетность по выполненным контрольным событиям, в том числе прогноз исполнения контрольных событий;
- обеспечивают информирование руководителя проекта о возможных рисках и проблемах (при необходимости).

Функциональные руководители подразделений, участвующих в проектах:

- осуществляют согласование требований к полученным результатам;
- используют результаты, полученные в рамках выполнения проектов;
- осуществляют назначение должностных лиц подразделений для участия в проектах в качестве исполнителей.

Процесс управления проектами в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях состоит из следующих групп процессов:

- инициация проекта;
- планирование проекта;
- реализация проекта;
- управление изменениями проекта;
- контроль проекта;
- завершение проекта.

В ходе реализации проектов с применением бережливых технологий используются следующие основные методы и инструменты:

Стандартизация работы

Наименование метода	Стандартизация работы
Иные наименования	Стандартизация, стандартизированная работа, стандартная операционная процедура (СОП)
Используемые инструменты	Хронометраж, нормирование
Применяемые совместно методы	Визуализация, организация рабочего пространства (5С), картирование потока создания ценности, канбан, быстрая переналадка, защита от непреднамеренных ошибок
Применение	
Назначение метода	Достижение наилучшего, воспроизводимого способа выполнения работы, обеспечивающего должный уровень безопасности, качества и производительности
Краткое описание	Стандартизация работы - точное измерение и документирование действий, отображающее самый эффективный способ качественного выполнения работы
Пользователи метода	Все работники организации

Этапы применения	<p>а) Рассчитать время такта для создания продукта/предоставления услуги;</p> <p>б) проанализировать текущую работу;</p> <p>в) определить потери, их причины и устранить причины потерь;</p> <p>г) разработать стандарт работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) определить потребителя результата выполнения операций; 2) определить каждый рабочий шаг, последовательность выполнения операций; 3) определить безопасные методы выполнения операций; 4) определить перечень необходимого оборудования и инструментов; 5) определить требования к сотрудникам; 6) определить время цикла для каждой операции и процесса в целом; <p>д) определить минимальный уровень запасов исходя из потребностей следующих операций в процессе;</p> <p>е) провести обучение сотрудников стандартам работы;</p> <p>ж) разместить стандарты работы в удобных для их использования местах;</p> <p>и) проанализировать текущие стандарты работы с целью их актуализации;</p> <p>к) распространить лучший опыт по организации</p>
Возможности и риски	
Возможности	<p>Воспроизводимый результат осуществления деятельности. Быстрый поиск и обнаружение отклонений от выполнения стандартов.</p> <p>Оперативность и наглядность в обучении сотрудников</p>
Риски	<p>Разработка избыточного количества документов на рабочих местах. Сложность внесения изменений в стандарты при необходимости их улучшения</p>

Организация рабочего пространства (5С)

Наименование метода	Организация рабочего пространства (5С)
Иные наименования	Система "Упорядочение", Практика 5С, Метод 5С, Концепция 6С, Концепция 4С, Организация рабочего пространства
Используемые инструменты	"Красные ярлыки", оконтуривание, ячеечное размещение предметов
Применяемые совместно методы	Визуализация, стандартизация работы
Применение	
Назначение метода	Создание условий для эффективного выполнения операций, экономии времени, повышения производительности и безопасности труда; создание и поддержание порядка и чистоты на каждом рабочем месте
Краткое описание	Совокупность шагов по организации и поддержанию порядка на рабочих местах, начиная от поиска источников беспорядка до внедрения системы постоянного совершенствования рабочего пространства: 1) сортировка, 2) соблюдение порядка, 3) содержание в чистоте, 4) стандартизация, 5) совершенствование
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	<p>а) удаление ненужных предметов (сортировка):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) определить перечень необходимых предметов (наименование, количество); 2) отсортировать все необходимое и ненужное; 3) избавиться от всего ненужного (перемещение, удаление) <p>б) самоорганизация (соблюдение порядка):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) определить место для каждого предмета; 2) расположить предметы исходя из необходимости и частоты

	<p>использования;</p> <p>3) визуализировать места хранения предметов;</p> <p>4) провести маркировку проходов, мест потенциальной опасности, нанести обозначения на инструмент, тару, материалы, сырье, комплектующие, продукцию;</p> <p>5) расположить оборудование и инструмент таким образом, чтобы каждый сотрудник мог легко их найти, использовать и возвращать на место после использования;</p> <p>в) систематическая уборка (содержание в чистоте):</p> <p>1) определить и локализовать/устранить источники загрязнений;</p> <p>2) определить правила уборки, в том числе объекты, периодичность, приспособления, методы выполнения уборки;</p> <p>3) внести информацию по правилам уборки в контрольный лист уборки;</p> <p>4) проводить уборку рабочего пространства согласно утвержденным правилам;</p> <p>5) осуществлять проверку готовности инструментов, приспособлений и оборудования выполнять свои функции;</p> <p>г) стандартизация:</p> <p>1) создать стандарты содержания рабочих мест на основе полученных результатов на предыдущих этапах;</p> <p>д) совершенствование (поддержание и улучшение):</p> <p>1) соблюдать стандарты содержания каждого рабочего места и постоянно совершенствовать организацию рабочего пространства;</p> <p>2) создать программу аудитов рабочих мест на соответствие стандартам содержания каждого рабочего места</p>
Возможности и риски	
Возможности	<p>Улучшение условий труда (чистота, эргономика и экономичность каждого рабочего места) и безопасности.</p> <p>Проявление инициативы и творческого потенциала сотрудников при организации рабочего пространства.</p> <p>Сокращение времени на поиск необходимых предметов (инструмента, материалов, комплектующих, документации).</p> <p>Повышение степени вовлеченности сотрудников в процессы улучшения рабочего пространства</p>

Риски	Возвращение к первоначальному состоянию рабочего пространства, если метод не реализуется постоянно
--------------	--

Картирование потока создания ценности (КПСЦ)

Наименование метода	Картирование потока создания ценности
Иные наименования	Карта потока создания ценности (КПСЦ), карта потока процесса
Используемые инструменты	Хронометраж
Применяемые совместно методы	Стандартизация работы, организация рабочего пространства (5С), визуализация, быстрая переналадка, канбан
Применение	
Назначение метода	Наглядное представление потока создания ценности, его характеристик с целью поиска и сокращения потерь, и улучшение потока с точки зрения сокращения всех видов потерь и удовлетворения требований потребителя
Краткое описание	Картирование потока создания ценности - метод, направленный на создание визуального образа информационных и материальных потоков, необходимых для выполнения заказа потребителя. Различают три вида карты: карта текущего состояния, карта целевого состояния и карта идеального состояния
Пользователи метода	Все работники организации

<p>Этапы применения</p>	<p>а) Построить карту текущего состояния потока создания ценности. Основные шаги построения карты потока создания ценности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) выбор продукции/услуги; 2) определение потребителя выбранной продукции/услуги и его требований (срок исполнения, объем, требования, частота предоставления); 3) определение основных процессов и их основных параметров (время цикла, время обработки, время переналадки, уровень запасов, материалов, комплектующих, число сотрудников, участвующих в данном процессе и др.); 4) определение подразделений, необходимых для создания продукции/услуг; <p>б) проанализировать текущий поток создания ценности, найти существующие потери в процессах и при их взаимодействии;</p> <p>в) разработать карту идеального состояния потока создания ценности;</p> <p>г) разработать карту целевого состояния потока создания ценности;</p> <p>д) определить мероприятия для перехода к целевому состоянию потока создания ценности</p> <p>е) определить мероприятия для перехода к идеальному состоянию потока создания ценности</p>
<p>Возможности и риски</p>	
<p>Возможности</p>	<p>Представление потока создания ценности и его характеристик на одной карте. Визуализация потерь и их источников. Проведение всестороннего анализа потока создания ценности</p>
<p>Риски</p>	<p>Сложность в организации сбора достоверных данных о состоянии потока создания ценности</p>

Визуализация

Наименование метода	Визуализация
Иные наименования	Визуальный менеджмент
Используемые инструменты	Отчет формата А3, маркировка, оконтуривание
Применяемые методы	совместно Организация рабочего пространства (5С)
Применение	
Назначение метода	Отображение информации в режиме реального времени для ее передачи работникам и принятия правильных управленческих решений
Краткое описание	Расположение всех инструментов, стадий и информации о результативности работы системы таким образом, чтобы они были четко видимы и чтобы каждый участник процесса моментально мог оценить состояние системы
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	<p>а) Определить объекты визуализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оборудование; • материалы (незавершенное производство, несоответствующая продукция (брак), готовая продукция); • запасы; • инструменты; • документация; • характеристики процессов, в том числе потока создания ценности; <p>б) определить способы визуализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркировка; •

	<ul style="list-style-type: none"> • разметка; • стенды, плакаты, информационные доски, электронные табло и др.; • графическое представление данных и т.п.; <p>в) определить процедуру сбора, обработки, размещения информации и ее актуализации, в том числе периодичность, ответственность, формат и др.</p>
Возможности и риски	
Возможности	<p>Наглядное восприятие и возможность анализа текущего состояния производственных процессов.</p> <p>Принятие обоснованных и оперативных решений.</p> <p>Быстрое реагирование на проблемы</p>
Риски	<p>Избыточность, недостаточность, недостоверность информации для принятия решений</p>

Защита от непреднамеренных ошибок (Пока-Йоке)

Наименование метода	Защита от непреднамеренных ошибок (Пока-Йоке)
Иные наименования	-
Используемые инструменты	Диаграмма Исикавы, Пять "Почему", "Мозговой шторм"
Применяемые совместно методы	Визуализация
Применение	
Назначение метода	Предупреждение появления непреднамеренных ошибок и их оперативное устранение
Краткое описание	<p>Устройства защиты от непреднамеренных ошибок выполняют три основные функции:</p> <ul style="list-style-type: none"> •

	<ul style="list-style-type: none"> • предупреждение (операция не может начаться, поскольку устройство защиты от непреднамеренных ошибок обнаруживает ошибку до начала выполнения операции); • контроль (операция не может завершиться, поскольку устройство защиты от непреднамеренных ошибок не позволяет детали покинуть место обработки, если операция была произведена с ошибкой или обработка полностью не завершена); • остановка (деталь не может попасть на следующую операцию, поскольку устройство защиты от непреднамеренных ошибок обнаруживает изготовленную несоответствующую деталь)
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	<p>а) Выявить существующие и потенциальные несоответствия;</p> <p>б) выявить причины существующих и потенциальных несоответствий;</p> <p>в) спроектировать технические устройства, направленные на предотвращение несоответствий (ошибок). Технические устройства выполняют три функции:</p> <ul style="list-style-type: none"> • предупреждение (применение технических устройств для выполнения данной функции имеет первостепенное значение); • контроль; • остановка; <p>г) распространять и развивать практику применения приспособлений, предотвращающих появление несоответствий (ошибок) в других процессах (особенно на этапе проектирования)</p>
Возможности и риски	
Возможности	Встраивание качества в производственный процесс. Предупреждение ошибок при выполнении операций
Риски	Задержки во время осуществления операций

Канбан

Наименование метода	Канбан
Иные наименования	-
Используемые инструменты	Доска канбан, электронный канбан
Применяемые совместно методы	Стандартизация работы, визуализация
Применение	
Назначение метода	Производство требуемого внутренним и внешним потребителем объема продукции точно вовремя
Краткое описание	Канбан - средство информирования, с помощью которого дается представление о количестве и статусе задач
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	а) Определить объект, в рамках которого будет применяться канбан. Проанализировать информационные потоки, которые могут дать информацию о возможности применения канбана; б) обучить работников правилам работы на основе канбана; в) запустить систему канбан; г) проводить улучшения системы. На этапе запуска системы рекомендуется документировать время цикла
Возможности и риски	
Возможности	Снижение количества документации между операциями в процессе. Повышение ответственности и вовлеченности работников
Риски	Сложность применения при частых колебаниях объема информационного потока

Постановление Правительства Нижегородской области от 19.05.2021 N 394 (ред. от 20.03.2024) "О развитии проектно-ориентированной системы управления и внедрении бережливых технологий в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях" {КонсультантПлюс}

В целях реализации проекта "Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет" в администрациях города Дзержинска и Володарского муниципального района Нижегородской области создана Фабрика перемен эффективного управления для осуществления деятельности по внедрению бережливых технологий, а также твержден состав рабочей группы.

Постановление администрации г. Дзержинска Нижегородской области от 12.08.2022 N 2877 (ред. от 05.07.2024) "О создании Фабрики перемен эффективного управления для осуществления деятельности по внедрению бережливых технологий" {КонсультантПлюс}