



ГУБЕРНАТОР
АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ
ПОСТАНОВЛЕНИЕ

18.12.2013

№ 264

г. Благовещенск

Об утверждении Положения о системе процессного (бережливого) управления в аппарате Губернатора области и Правительства области, органах исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организациях

В целях повышения результативности и эффективности деятельности аппарата Губернатора области и Правительства области, органов исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организаций путем внедрения инструментов бережливых технологий в их деятельность

п о с т а н о в л я ю:

1. Утвердить Положение о системе процессного (бережливого) управления в аппарате Губернатора области и Правительства области, органах исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организациях согласно приложению к настоящему постановлению.

2. Министерству проектного управления и кадровой политики Амурской области (Артёменко А.С.) в месячный срок со дня вступления в силу настоящего постановления разработать и утвердить методические рекомендации по запуску и реализации проектов с применением методов процессного (бережливого) управления.

3. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя председателя Правительства Амурской области Половайкину Т.Г.

4. Настоящее постановление подлежит официальному опубликованию на «Официальном интернет-портале правовой информации» (www.pravo.gov.ru) и размещению на Портале Правительства Амурской области в информационно-телекоммуникационной сети Интернет (www.amurobl.ru).



Орлов

Приложение
УТВЕРЖДЕНО
постановлением Губернатора
Амурской области
от 18.12.2023 № 264

Положение
о системе процессного (бережливого) управления в аппарате Губернатора
области и Правительства области, органах исполнительной власти Амурской
области и подведомственных им организациях

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в целях обеспечения единого подхода к осуществлению процессного (бережливого) управления, а также определяет условия и порядок внедрения принципов процессного (бережливого) управления в аппарате Губернатора области и Правительства области, органах исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организациях (далее – органы власти).

1.2. В настоящем Положении используются следующие термины и определения:

процессное (бережливое) управление – система управления, которая базируется на повышении эффективности процессов через снижение всех видов потерь;

проект процессного (бережливого) управления – проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса или решение конкретных проблем в процессе с применением инструментов процессного (бережливого) управления (далее – проект);

пользователь – физическое или юридическое лицо, которое использует результаты деятельности органа власти;

процесс – последовательность действий, которые необходимо совершить для достижения заранее определенных результатов, представляющих ценность для пользователей;

проблема – нежелательное состояние какого-либо действия в процессе;

границы проекта – совокупность этапов, в течение которых протекает процесс;

заказчик процесса – сотрудники органа власти, получающие и использующие результаты процесса (продукт);

потеря – любое действие, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности;

поток создания ценности – движение материалов и информации от поступления запроса до предоставления результата (далее – поток);

карта достигнутого состояния – наглядное отображение (схема) информационного и материального потоков, потерь, отражающее фактические показатели потока после реализации мероприятий по улучшению процесса;

карта текущего состояния – наглядное отображение (схема) информационного и материального потоков, потерь, отражающее фактические показатели потока на рассматриваемую дату;

карта целевого состояния – наглядное отображение (схема) информационного и материального потоков, отражающее состояние потока, в котором устранены проблемы, которые можно устранить в рамках реализации проекта;

картирование – инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе предоставления органом власти услуги, проводимых с целью выявления существующих проблем и определения необходимых мероприятий по их устранению;

периметр проекта – органы власти (их структурные подразделения), в которых протекает оптимизируемый процесс;

продукт – результат деятельности органа власти, выраженный в материально-вещественной или информационной форме (товары, услуги);

руководитель проекта – один из участников проекта, отвечающий за оперативное управление проектом и достижение его целей, соблюдение сроков реализации проекта, своевременное и объективное информирование о ходе реализации проекта, а также формирование отчета о результатах реализации проекта в целом и на отдельных этапах его реализации;

система 5С – система организации и рационализации рабочего пространства с целью безопасного и эффективного выполнения работы, повышения уровня качества создаваемого органом власти продукта, снижения количества дефектов, создания комфортного психологического климата, унификации и стандартизации рабочих мест, повышения производительности труда за счет сокращения времени на поиск предметов в рамках рабочего пространства;

ценность – полезность, присущая продукту с точки зрения потребителя.

1.3. Целью внедрения принципов процессного (бережливого) управления в органах власти является повышение эффективности управления, производительности труда, эффективности деятельности органов власти за счет системного применения принципов и инструментов процессного (бережливого) управления.

2. Принципы и инструменты процессного (бережливого) управления

2.1. К принципам процессного (бережливого) управления относятся:

1) стратегическая направленность. Применение инструментов процессного (бережливого) управления направлено на достижение стратегической цели развития управленческой системы;

2) ориентация на создание ценности для пользователя. Основным требованием к организации деятельности органа власти является восприятие ценности с точки зрения пользователя;

3) организация потока создания ценности для пользователя. Повышение эффективности деятельности органа власти достигается за счет выстраивания всех процессов и операций в виде непрерывного потока;

4) непрерывное совершенствование. Непрерывное совершенствование деятельности органа власти заключается в снижении потерь в потоке;

5) встроенное качество. Встроенное качество обеспечивается на всех этапах планирования и реализации процессов в деятельности органов власти за счет поиска и устранения потенциальных причин несоответствий;

6) принятие решений, основанных на фактах. Выявление проблем и принятие решений по их устранению осуществляется непосредственно на фактическом месте их возникновения;

7) соблюдение стандартов. Строгое соблюдение положений стандартов, регламентов, инструкций и других обязательных документов является необходимым условием функционирования и непрерывного совершенствования процессов органов власти.

2.2. К инструментам процессного (бережливого) управления относятся:

- 1) доска задач;
- 2) система 5С;
- 3) картирование.

3. Руководство и обеспечение осуществления процессного (бережливого) управления в органах власти

3.1. Координацию реализации комплекса мероприятий по внедрению в органах власти инструментов процессного (бережливого) управления осуществляет министерство проектного управления и кадровой политики Амурской области (далее – МПК АО), которое:

1) взаимодействует с органами власти по вопросам внедрения процессного (бережливого) управления и реализации проектов;

2) содействует органам власти в тиражировании положительного опыта реализации наиболее успешных проектов;

3) осуществляет мониторинг реализации комплекса мероприятий по внедрению процессного (бережливого) управления в органах власти;

4) обеспечивает системное развитие методологии процессного (бережливого) управления;

5) оказывает методологическую и консультативную поддержку органам власти по вопросам внедрения процессного (бережливого) управления и реализации проектов;

6) организует проведение обучающих семинаров, практических конференций, круглых столов в области процессного (бережливого) управления;

7) согласовывает карточки проектов, отчеты о результатах реализации проектов.

3.2. Организация процессного (бережливого) управления в органе власти осуществляется руководителем органа власти, который:

1) назначает ответственное лицо за организацию и осуществление процессного (бережливого) управления в органе власти;

2) обеспечивает подготовку и внесение в МПК АО инициатив по реализации проектов;

3) утверждает карточку проекта, план мероприятий по реализации проекта (далее – план), отчет о результатах реализации проекта;

4) определяет руководителя проекта и состав рабочей группы по реализации проекта, состоящей из сотрудников одного или нескольких органов власти (далее – команда проекта);

5) оказывает всестороннее содействие внедрению инструментов процессного (бережливого) управления в органе власти;

6) осуществляет контроль, оценку эффективности и результативности деятельности команды проекта;

7) обеспечивает тиражирование лучших проектов, практик по внедрению инструментов процессного (бережливого) управления.

3.3. Команда проекта:

1) разрабатывает карточку проекта;

2) осуществляет картирование процесса с составлением карт текущего состояния процесса, целевого состояния процесса, достигнутого состояния процесса;

3) разрабатывает и принимает участие в выполнении плана;

4) составляет отчет о результатах реализации проекта.

3.4. В целях организации защиты проектов создается проектный комитет по защите проектов по оптимизации процессов органов власти (далее – проектный комитет), состав которого утверждается распоряжением Губернатора Амурской области.

3.5. Проектный комитет формируется из заместителей председателя Правительства Амурской области, представителей МПК АО, органов исполнительной власти Амурской области.

Также в состав проектного комитета могут быть включены представители органов исполнительной власти иных субъектов Российской Федерации и организаций.

3.6. Проектный комитет состоит из председателя проектного комитета, заместителя председателя проектного комитета, секретаря проектного комитета и членов проектного комитета.

3.7. Председатель проектного комитета:

1) назначает дату, время и место проведения заседаний проектного комитета;

2) проводит заседания проектного комитета;

3) подписывает протокол заседания проектного комитета.

3.8. В отсутствие председателя проектного комитета его функции исполняет заместитель председателя проектного комитета.

3.9. Секретарь проектного комитета:

- 1) организует проведение заседаний проектного комитета;
- 2) уведомляет членов проектного комитета о дате, месте и времени проведения заседаний проектного комитета в срок не позднее 5 рабочих дней до дня проведения заседания проектного комитета;
- 3) ведет и оформляет протокол заседания проектного комитета, подписывает его и представляет председателю проектного комитета для подписания.

3.10. Члены проектного комитета участвуют в обсуждении проекта и выработке решений проектного комитета.

3.11. Заседания проектного комитета проводятся по мере необходимости, но не реже, чем один раз в год.

3.12. Заседания проектного комитета считаются правомочными, если на них присутствуют более половины его членов.

3.13. Решения проектного комитета принимаются открытым голосованием и считаются принятыми, если они поддержаны простым большинством членов проектного комитета, присутствующих на заседании проектного комитета. При равенстве голосов решающим является голос председательствующего на заседании проектного комитета.

3.14. Решения, принятые на заседании проектного комитета, оформляются протоколом заседания проектного комитета, который подписывается председательствующим на заседании проектного комитета и секретарем проектного комитета.

3.15. Подписанные протоколы заседания проектного комитета в течение 5 рабочих дней со дня проведения заседания проектного комитета передаются секретарем проектного комитета в МПК АО.

3.16. Организационно-техническое обеспечение деятельности проектного комитета осуществляется МПК АО.

4. Этапы реализации проектов в органах власти

Реализация проектов в органах власти осуществляется командами проектов и включает в себя следующие этапы:

4.1. Инициация проекта и формирование карточки проекта.

4.1.1. Руководители органов власти организуют и обеспечивают процесс формирования инициатив по реализации проектов органами власти.

Инициатива по реализации проекта оформляется приказом органа власти.

4.1.2. Команда проекта в течение 4 рабочих дней со дня подписания соответствующего приказа органа власти по каждой инициативе оформляет карточку проекта по форме согласно приложению № 1 к настоящему Положению, которая подписывается руководителем проекта и руководителем органа власти, и направляет ее на согласование в МПК АО.

4.1.3. Методика заполнения карточки проекта утверждается МПК АО.

4.1.4. МПК АО в течение 5 рабочих дней со дня получения карточки проекта рассматривает её и принимает одно из следующих решений по форме, установленной МПК АО:

- 1) о согласовании карточки проекта;
- 2) о возвращении карточки проекта на доработку.

4.1.5. Основаниями для принятия решения о возвращении карточки проекта на доработку являются:

- 1) неполное заполнение карточки проекта;
- 2) отсутствие необходимых подписей в карточке проекта;
- 3) нарушение требований методики заполнения карточки проекта.

4.1.6. В случае принятия решения о возвращении карточки проекта на доработку МПК АО в течение 5 рабочих дней со дня принятия указанного решения направляет команде проекта (способом, позволяющим подтвердить факт направления) уведомление о возвращении карточки проекта на доработку с указанием оснований принятия такого решения и карточку проекта.

Команда проекта в течение 5 рабочих дней со дня получения уведомления о возвращении карточки проекта на доработку и карточки проекта дорабатывает карточку проекта и направляет ее на повторное согласование в МПК АО.

В случае, если команда проекта не представила в срок, указанный в абзаце втором настоящего подпункта, доработанную карточку проекта МПК АО в течение 5 рабочих дней со дня истечения срока, указанного в абзаце втором настоящего пункта, принимает решение по форме, установленной МПК АО, о несогласовании карточки проекта и направляет команде проекта (способом, позволяющим подтвердить факт направления) уведомление о несогласовании карточки проекта.

4.1.7. В случае принятия решения о согласовании карточки проекта МПК АО в течение 5 рабочих дней со дня принятия указанного решения согласовывает карточку проекта путем проставления в ней соответствующей отметки и направляет команде проекта (способом, позволяющим подтвердить факт направления) уведомление о согласовании карточки проекта с приложением согласованной карточки проекта.

4.2. Картирование процесса.

Разработка карт текущего состояния процесса и целевого состояния процесса осуществляется командой проекта в соответствии с методикой выполнения картирования процесса, утверждаемой МПК АО, в следующие сроки:

- 1) карта текущего состояния процесса – в течение 14 календарных дней со дня получения от МПК АО согласованной карточки проекта;
- 2) карта целевого состояния процесса – в течение 14 календарных дней со дня разработки карты текущего состояния процесса.

4.3. Формирование плана.

Команда проекта течение 14 календарных дней со дня разработки карты целевого состояния процесса разрабатывает план по форме согласно приложению № 2 к настоящему Положению.

План включает в себя мероприятия, направленные на устранение выявленных проблем для достижения целевого состояния процесса.

4.4. Выполнение плана.

Команда проекта осуществляет выполнение мероприятий плана в установленные планом сроки.

Ход реализации плана рассматривается командой проекта не реже одного раза в две недели с фиксацией результатов реализации мероприятий плана.

При необходимости допускаются изменения мероприятий плана, сроков их выполнения, корректировка состава команды проекта по согласованию с руководителем органа власти.

Команда проекта в течение 10 рабочих дней со дня завершения последнего мероприятия плана проводит анализ и оценку достижения целевых показателей проекта, формирует карту достигнутого состояния процесса и отчет о результатах реализации проекта по форме согласно приложению № 3 к настоящему Положению, а также разрабатывает документ, стандартизирующий улучшенный процесс, который утверждается приказом соответствующего органа власти.

4.5. Защита проектов.

4.5.1. Защита проекта осуществляется в целях подтверждения его актуальности, целесообразности и положительного влияния на деятельность органа власти.

4.5.2. Команда проекта в течение 5 рабочих дней со дня формирования отчета о результатах реализации проекта направляет в МПК АО заявку на проведение защиты проекта, составленную в произвольной письменной форме (далее – заявка), с приложением следующих документов:

- 1) карточка проекта;
- 2) карта текущего состояния процесса;
- 3) карта целевого состояния процесса;
- 4) карта достигнутого состояния процесса;
- 5) отчет о результатах реализации проекта.

4.5.3. МПК АО в течение 14 календарных дней со дня получения заявки и документов в соответствии с подпунктом 4.5.2 настоящего пункта рассматривает поступившие заявки и документы и принимает одно из следующих решений:

- 1) о согласовании отчета о результатах реализации проекта и внесении проекта для рассмотрения на заседании проектного комитета;
- 2) о возвращении заявки и доработке документов.

4.5.4. Основаниями для принятия решения о возвращении заявки и доработке документов являются:

- 1) предоставление не в полном объеме документов, предусмотренных подпунктом 4.5.2 настоящего пункта;
- 2) необходимость доработки отчета о результатах реализации проекта (неполное заполнение отчета о результатах реализации проекта, отсутствие необходимых подписей);
- 3) нарушение требований методики выполнения картирования процесса.

4.5.5. В случае принятия решения о возвращении заявки и доработке документов МПК АО в течение 5 рабочих дней со дня принятия указанного решения направляет команде проекта (способом, позволяющим подтвердить факт направления) уведомление о возвращении заявки и доработке документов с приложением документов и указанием оснований принятия такого решения.

Команда проекта в течение 5 рабочих дней со дня получения уведомления о возвращении заявки и доработке документов с приложением документов дорабатывает документы и направляет заявку и документы в МПК АО.

В случае, если команда проекта не представила в срок, указанный в абзаце втором настоящего подпункта, заявку и доработанные документы МПК АО в течение 5 рабочих дней со дня истечения срока, указанного в абзаце втором настоящего подпункта, принимает решение об отказе в рассмотрении проекта на заседании проектного комитета и направляет команде проекта (способом, позволяющим подтвердить факт направления) уведомление об отказе в рассмотрении проекта на заседании проектного комитета.

4.5.6. В случае принятия решения о согласовании отчета о результатах реализации проекта и внесении проекта для рассмотрения на заседании проектного комитета МПК АО в течение 5 рабочих дней со дня принятия указанного решения согласовывает отчет о результатах реализации проекта путем проставления в нём соответствующей отметки, вносит проект на заседание проектного комитета для рассмотрения и направляет команде проекта (способом, позволяющим подтвердить факт направления) уведомление о согласовании отчета о результатах реализации проекта и внесении проекта для рассмотрения на заседании проектного комитета.

4.5.7. Заседание проектного комитета организуется МПК АО в течение 30 рабочих дней со дня принятия решения о согласовании отчета о результатах реализации проекта и внесении проекта для рассмотрения на заседании проектного комитета.

4.5.8. По итогам заседания проектного комитета по каждой заявке проектный комитет принимает одно из следующих решений:

- 1) о признании проекта успешным;
- 2) о признании проекта успешным и направлении его для тиражирования в органы власти;
- 3) о признании проекта неуспешным.

4.5.9. Основаниями для принятия решения о признании проекта неуспешным являются:

- 1) реализация проекта не позволила оптимизировать процесс;
- 2) реализация проекта не устранила проблемы в процессе;
- 3) при реализации проекта не применялись инструменты процессного (бережливого) управления.

4.5.10. Проектный комитет в течение 3 рабочих дней со дня заседания проектного комитета направляет протокол заседания проектного комитета в МПК АО.

4.5.11. В случае принятия проектным комитетом решения о признании проекта неуспешным МПК АО в течение 5 рабочих дней со дня получения протокола заседания проектного комитета направляет команде проекта (способом, позволяющим подтвердить факт направления) уведомление о принятии решения о признании проекта неуспешным с указанием оснований принятия такого решения.

В случае принятия проектным комитетом решения о признании проекта успешным или о признании проекта успешным и направлении его для тиражирования в органы власти МПК АО в течение 5 рабочих дней со дня получения протокола заседания проектного комитета направляет команде проекта (способом, позволяющим подтвердить факт направления) уведомление о принятии соответствующего решения.

В случае принятия проектным комитетом решения о признании проекта успешным и направлении его для тиражирования в органы власти МПК АО в течение 30 рабочих дней со дня получения протокола заседания проектного комитета формирует примерный перечень органов власти, в которых возможна реализация данного проекта.

После принятия проектным комитетом одного из решений, указанных в подпункте 4.5.8 пункта 4.5 настоящего Положения, проект считается закрытым.

4.6. Тиражирование проекта.

В случае принятия проектным комитетом решения о признании проекта успешным и направлении его для тиражирования в органы власти МПК АО в течение 10 рабочих дней со дня формирования примерного перечня органов власти, в которых возможна реализация данного проекта, направляет пакет документов, указанных в подпункте 4.5.2 пункта 4.5 настоящего Положения, в органы власти, в которых возможна реализация данного проекта.

Приложение № 1
к Положению о системе процессного
(бережливого) управления в аппарате
Губернатора области и Правительства
области, органах исполнительной власти
Амурской области и подведомственных им
организациях

Карточка проекта процессного (бережливого) управления

(наименование проекта процессного (бережливого) управления (далее – проект))

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчики процесса:

Владелец процесса:

Периметр проекта:

Руководитель проекта:

Границы проекта:

Команда проекта:

3. Цели и плановый эффект

Показатель	База	Цель

2. Обоснование выбора

Описание проблемы:

Ключевой риск:

4. Ключевые события проекта

Наименование	Начало	Окончание
Старт проекта		
1. Диагностика и целевое состояние		
1.1. Разработка карты текущего состояния		
1.2. Сбор фактических данных		
1.3. Разработка карты целевого состояния		
1.4. Разработка плана мероприятий по реализации проекта		
2. Реализация плана мероприятий по реализации проекта		
2.1. Советание по защите подходов внедрения		
2.2. Внедрение мероприятий		
3. Анализ результатов и закрытие проекта		
3.1. Мониторинг достигнутых результатов		
3.2. Оформление карты достигнутого состояния процесса		
3.3. Разработка стандарта (норматива) и тиражирование		
3.4. Закрытие проекта (отчет руководителю)		

Руководитель аппарата
Губернатора области и
Правительства области,
органа исполнительной
власти Амурской

области

(организации,
подведомственной
аппарату Губернатора
области и

Правительства области,
органу исполнительной
власти Амурской
области)

Руководитель
проекта

(Ф.И.О., подпись)

Представитель
министерства
проектного
управления и
кадровой
политики
Амурской
области

(Ф.И.О., подпись)

(Ф.И.О., подпись)

Приложение № 2
к Положению о системе процессного
(бережливого) управления в аппарате
Губернатора области и Правительстве
области, органах исполнительной власти
Амурской области и подведомственных им
организациях

План мероприятий по реализации проекта процессного (бережливого) управления

(наименование проекта процессного (бережливого) управления (далее – проект))

№ п/п	Описание проблем (указываются проблемы, выявленные в ходе разработки карты текущего состояния процесса)	Мероприятия по решению проблем (указываются мероприятия, направленные на устранение проблем, способствующие достижению ожидаемого результата)	Ожидаемый результат (отражается полученный от реализации мероприятия эффект, указываются конкретные значения целевых показателей)	Ответственные исполнители	Срок выполнения мероприятий
1	2	3	4	5	6
1.					
2.					
3.					

Руководитель _____

Руководитель аппарата _____

проекта

Губернатора области и
Правительства области, органа
исполнительной власти
Амурской области
(организации, подведомственной
аппарату Губернатора области и
Правительства области, органу
исполнительной власти
Амурской области)

(Ф.И.О., подпись)

(Ф.И.О., подпись)

Приложение № 3
к Положению о системе процессного
(бережливого) управления в аппарате
Губернатора Амурской области и
Правительства Амурской области, органах
исполнительной власти Амурской области
и подведомственных им организациях

Отчет
о результатах реализации проекта процессного (бережливого) управления

(наименование проекта процессного (бережливого) управления (далее – проект))

Информация о результатах реализации проекта

Наименование целевых показателей, характеризующих достижение цели реализации проекта	Текущее значение	Целевое значение	Фактически достигнутое значение
Ожидаемая экономия средств от реализации проекта за год, тыс. рублей			

Информация о реализации плана мероприятий по реализации проекта

№ п/п	Наименование мероприятия	Результат мероприятия
Процент выполнения плана мероприятий по реализации проекта		

Руководитель аппарата
Губернатора области и
Правительства области,
органа исполнительной
власти Амурской области
(организации,
подведомственной аппарату
Губернатора области и
Правительства области,
органу исполнительной
власти Амурской области)

Руководитель
проекта

(Ф.И.О., подпись)

(Ф.И.О., подпись)

Представитель
министерства
проектного
управления и кадровой
политики Амурской
области

(Ф.И.О., подпись)