



Инструкция

по оформлению
бережливых проектов
в соответствии
с методологией

г. Чита, 2025 год

Содержание

Введение.....	3
Нужно ли открывать проект?	4
Оформление бережливого проекта	
Титульный лист.....	9
Организационно-распорядительные документы.....	11
Команда проекта	12
Паспорт проекта	13
Карты процессов	19
Анализ проблем.....	25
Целевая карта	32
План мероприятий	34
Реализация проекта.....	35
Мониторинг	36
Достижение целевых показателей.....	37
Глоссарий.....	39



Дорогой друг!

Приветствуем тебя в команде, внедряющей изменения и активно использующей инструменты бережливого управления.

Улучшения могут применяться к любым процессам (основным, обеспечивающим и процессам управления) в организации с целью минимизации ошибок, уменьшения простоев, повышения производительности и достижения более высокой эффективности при минимальных затратах времени и материальных ресурсов.

Настоящая инструкция поможет тебе проверить свой проект на соответствие методологии и выступить экспертом при оценке бережливых проектов в исполнительных органах Забайкальского края и их подведомственных учреждениях.

Проект по улучшениям или предложение по улучшению (ППУ)? Нужно ли открывать проект?

ППУ является одним из действенных инструментов вовлечения сотрудников в работу по улучшениям. Процесс подачи, рассмотрения и внедрения ППУ в организации должен быть простым, понятным и регламентированным внутренними ЛПА.

Напоминаем, что ППУ оформляется, если имеется 1 – 2 проблемы, решение которых очевидно и не требует глубокого анализа.

Как определить необходимость открытия проекта по улучшениям? Можно ли решить проблему быстрым способом? Обязательно ли растягивать проект на полгода?

Этими вопросами задаются все, кто начинает деятельность по улучшениям.

Одним из возможных способов помощи для ответа на этот вопрос является чек-лист, приведенный ниже.



КРИТЕРИИ РАЗГРАНИЧЕНИЯ «БЕРЕЖЛИВЫХ ПРОЕКТОВ» И «ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЯМ»

№	Критерий	Показатель	Вес
1	Влияние на достижение минимум одного целевого показателя	Не влияет на достижение целевых показателей Влияет: на достижение: национальных целей развития РФ, стратегии социально-экономического развития, госпрограммы «Экономическое развитие», КПЭ Министерства и др.	0
2	Длительность	Свыше 6 месяцев До 6 месяцев Обращение гражданина	1 0 1
3	Источники проблематики	Социальная значимость (участие населения в процессе, либо влияние на население) Межведомственное горизонтальное и вертикальное взаимодействие Реализация процесса оказания услуги Ничего из вышеперечисленного	1 1 1 0
4	Границы процесса для проекта	Оптимизируется весь процесс (от входа до выхода в целом по процессу) Оптимизация участка процесса	1 0
5	Оценка результатов проекта	Проводится оценка населением достигнутых результатов (для проектов с эффектом для населения) Проводится оценка достигнутых результатов участниками процесса (для внутренних процессов) Не проводится оценка достигнутых результатов	1 1 0
6	Цели на сокращение длительности проекта	Оптимизация процесса менее чем на 30% Оптимизация процесса на 30% и более	0 1
7	Цели проекта направлены на повышение качества	Цели на качество отсутствуют Имеется 1 и более целей на качество	0 1

№	Критерий	Показатель	Вес
8	Обоснование выбора процесса	<p>В обосновании представлены:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ количественные характеристики процесса, статистика по процессу ◆ качественные характеристики процесса (количество возвратов, ошибок и т.д.) ◆ удовлетворенность населения/участников процесса 	1
9	Экономический эффект	<p>В обосновании не представлены позиции предыдущего пункта</p> <p>Просчитывается экономия денежных средств, трудовых ресурсов</p> <p>Нет экономии денежных средств, трудовых ресурсов</p>	0
10	При анализе проблем используется	<p>1 инструмент выявления первопричин</p> <p>2 и более инструментов выявления первопричин</p> <p>Инструменты выявления первопричин и приоритизации</p>	0,5 1 1,5
11	Тиражирование	<p>Проект уникален</p> <p>Тираж на весь регион и не только по профилю</p>	0,5 1,5
12	Уровень решаемых проблем	<p>Будут решены проблемы местного уровня/уровня организации</p> <p>Будут решены проблемы местного уровня и регионального уровня</p> <p>Будут решены проблемы местного, регионального и федерального уровня</p>	0,5 1 1,5
13	Учебный (методический эффект)	<p>Проект реализуется по типовым шаблонам</p> <p>В проекте используется 1 новая методика, инструмент</p> <p>В проекте используется 2 и более новых методик, инструментов</p>	0,5 1 1,5

Предложение по улучшению – 10 баллов и менее
Бережливый проект более 10 баллов

**Согласно проведенной оценке,
Вы решили открыть
бережливый проект**

Что делать дальше?



С шаблоном презентации проекта можно ознакомиться по ссылке или отсканировав QR-код



<https://disk.yandex.ru/d/aMkaSZqdN137Ow>



Важно соблюдать логику проекта, она закреплена структурой презентации бережливого проекта (порядок слайдов)

По проекту заполняется ОДНА презентация!

Шаблон содержит максимальный набор инструментов, но вы заполняете только те, которые использовали в проекте.

Обязательные элементы:



- ♦ для предварительной защиты проекта заполняются слайды 1-18 шаблона
- ♦ для итоговой защиты заполняются остальные слайды шаблона

Титульный лист (слайды 1-2)

Содержание:

1 Наименование организации, реализующей проект

(если проект реализует подведомственное учреждение, необходимо дополнительно на 1 сл. указать наименование курирующего исполнительного органа)

2 ФИО и должность заказчика проекта (слайд 1)

3 Место и год создания проекта (слайд 1)

4 Наименование проекта (слайд 2)



Как дать правильное наименование проекту и выбрать верно процесс?



Неправильная формулировка темы

- ♦ Анализ количества оказания муниципальных услуг населению
 - ♦ Определение времени протекания процесса согласования договоров
 - ♦ Цифровизация работы с входящей корреспонденцией
 - ♦ Утверждение схемы расположения земельного участка на кадастровом плане
-

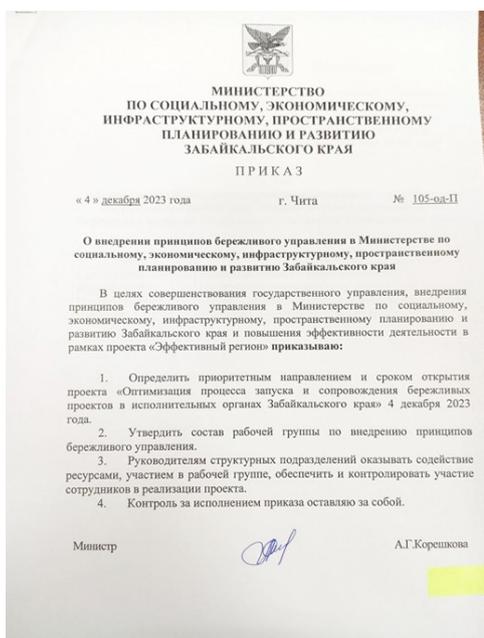


Правильная формулировка темы

- ♦ Оптимизация процесса предоставления земельных участков, находящихся в муниципальной собственности
- ♦ Повышение эффективности организационного процесса архивных документов
- ♦ Усовершенствование процесса мониторинга условий охраны труда
- ♦ Совершенствование процесса подготовки, принятия и систематизации локальных правовых актов

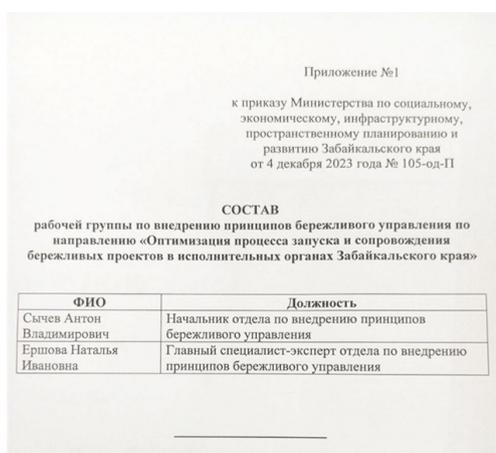
Организационно-распорядительные документы (слайд 3)

1 Приказ с определением темы



! Приказ может одновременно утверждать несколько тем бережливых проектов

2 Приложение к приказу о составе рабочей группы



! При утверждении приказом нескольких тем составы рабочих групп формируются по каждому проекту отдельно и оформляются в приложениях к приказу

Команда проекта (слайд 4) должна соответствовать составу рабочей группы, определенной организационно-распорядительным документом

1

Слайд содержит ФИО и должности участников проекта

2

По желанию добавляются фото



Команда должна работать над проектом в полном составе!
Реализация проекта одним лицом недопустима!



* В случае увольнения специалистов, включенных в состав проектной команды, слайд корректируется.

Паспорт проекта (слайд 5)

«УТВЕРЖДАЮ»
 Наименование должности руководителя учреждения _____ ФИО
 «_____» _____ 202 г.

Наименование организации														
Паспорт проекта: «Оптимизация(совершенствование) процесса(работы) ...»														
1. Вовлеченные лица и рамки проекта Заказчик проекта: Периметр проекта: Границы процесса: Владелец процесса: Руководитель проекта: Команда проекта:	2. Обоснование выбора 1. 2. 3.													
3. Цели и плановый эффект <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Наименование цели, ед. измерения</th> <th style="width: 20%;">Текущий показатель</th> <th style="width: 20%;">Целевой показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель										4. Ключевые события проекта 1. Старт проекта 2. Диагностика и целевое состояние: <ul style="list-style-type: none"> • Хронометраж процесса №1 • Разработка текущей карты процесса • Разработка целевой карты процесса 3. Внедрение улучшений <ul style="list-style-type: none"> • Проведение совещания (старт активного этапа внедрения улучшений) «Предзащита» • Внедрение мероприятий для достижения целевого состояния и целевых показателей 4. Закрепление результатов и закрытие проекта <ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг достигнутых результатов (хронометраж процесса №2 показателей проекта) • Закрытие проекта 	
Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель												



Паспорт обязательно создается и подписывается руководителем организации и предоставляется контролирующему лицу вместе с приказом, картами и т.д.

В презентации проекта указывается информация из основных блоков паспорта (вовлеченные лица, обоснование и цели), либо вставляется скан-копия. Допускаются оба варианта.

С шаблоном паспорта можно ознакомиться по ссылке или отсканировав QR-код



<https://disk.yandex.ru/d/aMkaSZqdN137Ow>

Методические рекомендации для заполнения паспорта



<https://disk.yandex.ru/i/b8OJGEaxi1P3yA>

БЛОК 1

«Вовлеченные лица и рамки проекта»

1 Заказчик проекта - должностное лицо, инициирующее проект и заинтересованное в результатах его реализации. Согласует паспорт проекта и план мероприятий, принимает результаты проекта, решает вопросы, выходящие за полномочия руководителя проекта (министр).

2 Периметр проекта - организации, подразделения, отделы, где протекает совершенствуемый процесс.

3 Границы процесса - начальный и конечный этап процесса, действие (начало и конец процесса согласно текущей карте).

! Можно записать в двух вариантах:

- 1. границы процесса:** от до.....
(от принятия обращения гражданина до направления ответа)
- 2. границы процесса:**
начало *начало – поступление обращения гражданина*
окончание *окончание – направление ответа*

4 Владелец процесса - руководитель структурного подразделения, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность.

5 Руководитель проекта - лицо, обеспечивающее качественную реализацию этапов проекта в установленные сроки, оперативное управление командой проекта (постановка задач, контроль, мотивация), решение межфункциональных вопросов, представление промежуточных и окончательных результатов проекта заказчику проекта.

6 Команда проекта - рабочая группа.

Данный блок является стандартным и не подлежит каким-либо изменениям.

БЛОК 2

«Обоснование выбора»

В данном блоке указываются прямые и косвенные негативные последствия, если выбранный процесс не будет оптимизирован.

В блоке рекомендуется отразить следующие аспекты:

- ♦ влияние на цели/задачи
- ♦ длительность процесса/нарушение регламентных сроков
- ♦ трудоемкость процесса
- ♦ неудовлетворенность заказчиков

Обоснование выбора

- ♦ значительное отставание от сроков реализации проектов по причине работы с проектами Планового задания прошлого года
- ♦ выбор тем, не влияющих на качество жизни населения региона (устное поручение Губернатора - улучшение наиболее проблемных и узких мест)
- ♦ необходимость расширения проекта «Эффективный регион на уровень муниципалитетов и подведомственных учреждений»

Важно ответить на вопрос:

«Почему необходимо реализовать выбранный проект? Зачем улучшать выбранный процесс?»

Информация в блоке должна быть логически связана с целями Блока 3.

БЛОК 3

«Цели и плановый эффект»

В данном блоке указываются цели, текущие и целевые показатели.

Цели должны быть:

1. Актуальными, конкретными, достижимыми, ограниченными во времени, измеримыми (*указываться с соответствующими единицами измерений*).
Для этого рекомендуется формулировать их с использованием соответствующих единиц измерения и в формате «минимум – максимум» или в виде целых значений.
2. Направлены на решение негативных последствий для процесса, указанных в Блоке 2.

В том числе допускается указать также эффекты, которые невозможно или затратно оцифровать.

Цели не должны содержать:

1. Мероприятий, направленных на улучшение процесса (например, разгрузка регистратуры, оптимизация работы специалиста, выделение дополнительного времени на обслуживание клиента и т.п.).
2. «Лозунгов» (например, повысить эффективность работы персонала, разработать планы по увеличению дозвона в call-центр и т.п.).

Целевые показатели могут уточняться до проведения предварительной защиты. При невозможности указания в паспорте значений текущих показателей на момент утверждения, в таблице проставляется «Значения будут уточнены в рамках хронометража» с последующей корректировкой паспорта проекта.

БЛОК 4

«Ключевые события проекта»

Ключевые события этапов проекта

- ♦ **Старт проекта** ~ дата приказа
 - ♦ **Предварительная защита** ~ 2 месяца от начала проекта
 - ♦ **Закрытие проекта** ~ 6 месяцев от начала проекта
-

! **Внимание:**

1. Ключевые события этапов проекта – типовые шаги проекта, не являющиеся мероприятиями по улучшению процесса. Они не входят в план мероприятий по улучшению процесса.
 2. Рекомендованная длительность проекта – 6 ± 2 месяцев, в зависимости от масштабности его периметра и границ.
 3. По ключевым событиям проставляются даты в формате «с ... до ...».
 4. При продолжительности работ по проекту более 12 месяцев необходимо разделить проект на полугодия с расчетом и постановкой целей на каждые 6 месяцев реализации проекта.
-

Эффективная/рекомендуемая продолжительность проекта – 6 мес. (+/- 2 мес). Допускается реализация экспресс-проектов (менее 6 мес.). Короткие и быстрые проекты не нужно затягивать по срокам.

Формулировки этапов могут отличаться от представленных.

Ошибки при заполнении паспорта



В качестве заказчика указывается организация. Нужно указывать должностное лицо *(как правило, это руководитель организации)*.



Обоснование выбора темы для открытия проекта (раздел 2) не связано с поставленными целями (раздел 3).



Даты и периоды для ключевых событий проекта заданы некорректно, неактуальны (раздел 4).



Название проекта уже содержит готовое решение.



Значения целевых показателей по времени протекания процесса (ВПП) (раздел 3) не соответствуют значениям ВПП, определенным при картировании. Поэтому вначале проекта рекомендуется проставлять значения экспертно, а затем по итогам проведенного анализа их уточнять и утверждать паспорт у заказчика перед защитой, когда все цифры логически выверены.



Карты процессов имеют 3 состояния



Идеальный поток

- ♦ **Прямоточность**
отсутствие пересечений с другими потоками, изолированность
- ♦ **Гибкость**
возможность оперативной настройки под различные проекты, быстрая перебалансировка используемых ресурсов и привлечение дополнительных необходимых ресурсов
- ♦ **Прозрачность**
визуализация всех действий, происходящих в потоке
- ♦ **Минимально возможная длина**
время протекания, количество задействованных ресурсов, отсутствие брака

Текущая карта (слайд 6)

Отображение процесса в его текущем состоянии до улучшений.

Карта строится в пределах границ процесса, обозначенных в паспорте.

Важно зафиксировать все этапы и время их протекания, обозначить все проблемные участки.



Не забудьте перечислить выявленные проблемы рядом с картой или на отдельном слайде (слайд 7).

Карта составляется в удобной для исполнителя программе: Excel, Word, PowerPoint.

Карты могут быть представлены в одной из двух разновидностей



линейная

подходит для простых процессов

кросс-функциональная

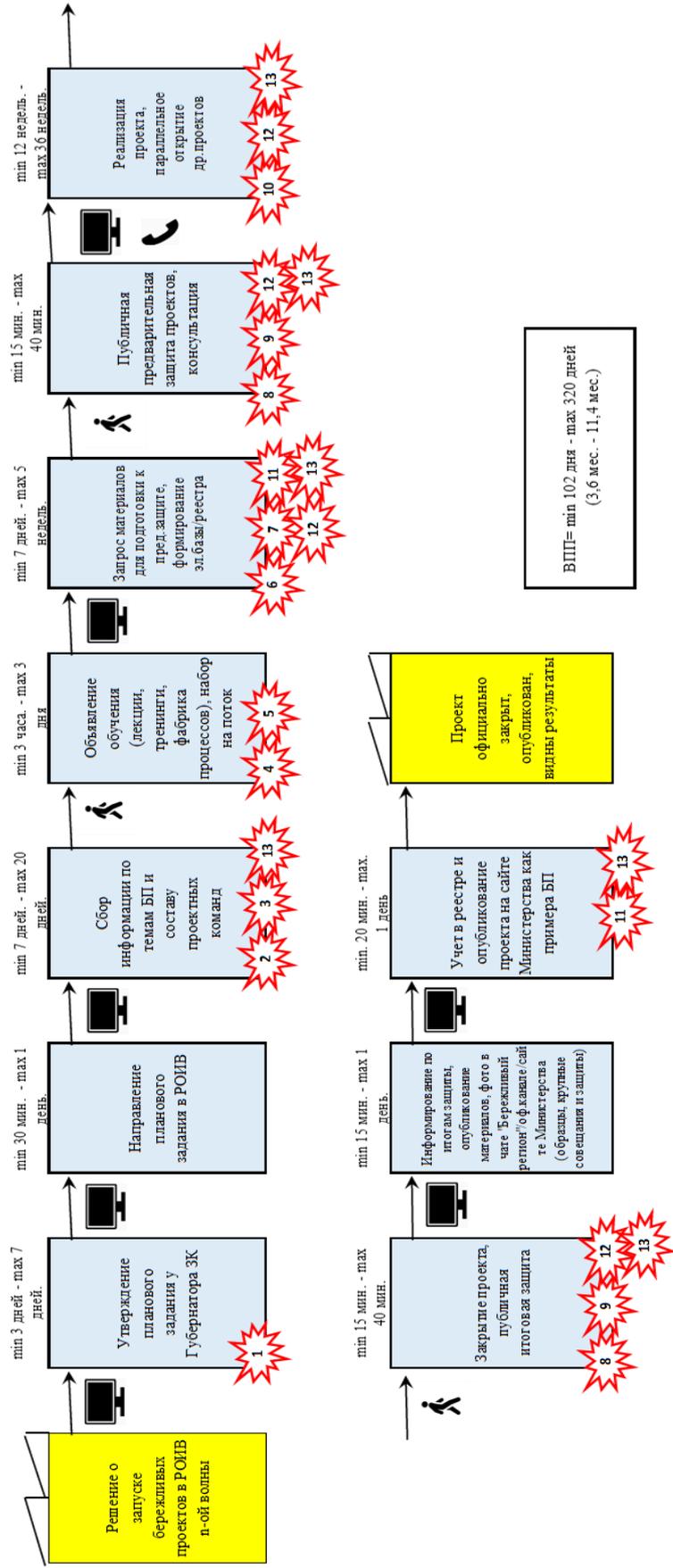
подходит для более сложных, с большим количеством участников и нелинейными взаимодействиями

Как определить, какую карту использовать?

Линейная карта

Линейная карта используется, когда действия в потоке в основном последовательны, то есть поток является линейным и имеет малое разветвление, а участников процесса (отделов, групп, исполнителей) не более 2–3.

Текущая карта "Оптимизация процесса запуска и сопровождения бережливых проектов в исполнительных органах Забайкальского края"

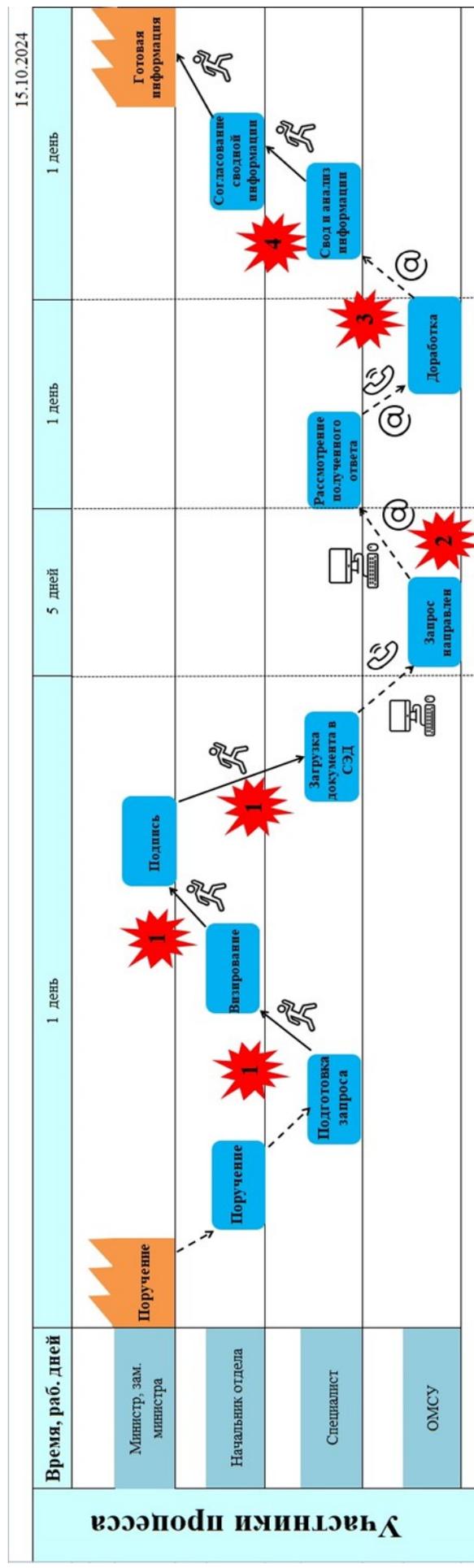


Кросс-функциональная карта

Применяется для детального анализа всех функциональных взаимодействий и перемещений документов в нелинейных информационных потоках при наличии большого количества участников процесса. Карта позволяет чётко описать действия всех участников процесса и последовательность совершения операций, а также все многочисленные разветвления процесса.

Пример

Текущая карта: Эффективное управление субсидиями, предусмотренными на подготовку объектов коммунального назначения к осенне-зимнему периоду



Время протекания процесса (ВПП) – 8 раб. дней (64 часа)

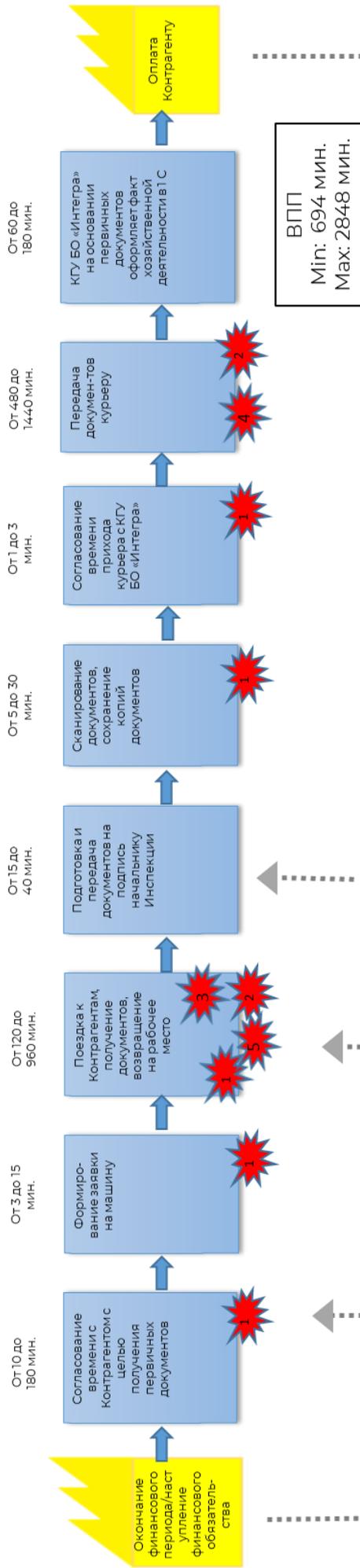
Важные элементы текущей карты

Оптимизация получения финансовых документов

Время протекания каждого этапа

Название карты и процесса

Текущая карта: Оптимизация получения финансовых документов



Операции желательно формулировать глаголом и существительным: «выдает поручение», «готовит запрос», «дорабатывает документ» и т.д.

Проблемы

(могут повторяться на разных этапах)

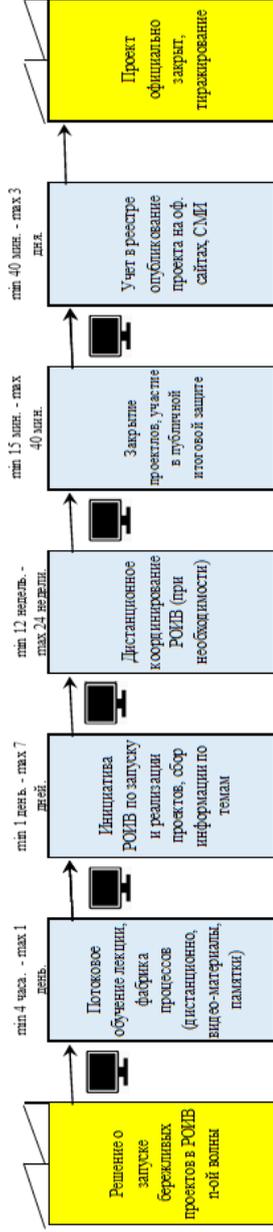
Общее время протекания всего процесса

Вход и выход из процесса (согласно паспорту)

Идеальная карта (слайд 9)

Линейное состояние

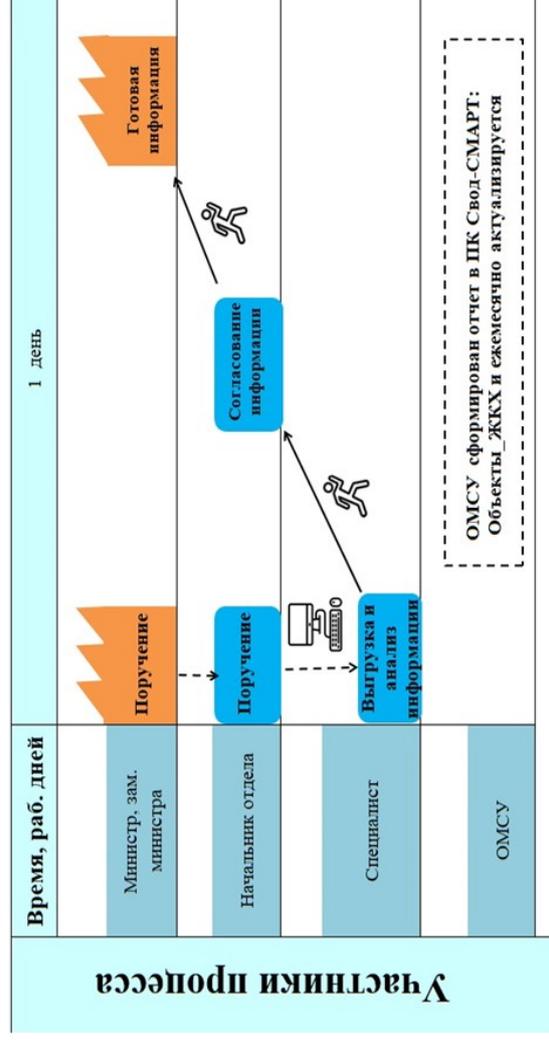
Идеальная карта "Оптимизация процесса запуска и сопровождения бережливых проектов в исполнительных органах Забайкальского края"



ВПП= 87 дней - макс 182 дня
(3 мес. - 6,5 мес.)

Это визуальное изображение эталонного состояния, к которому нужно стремиться. В нём нет потерь и проблем, нет ненужной работы и ожидания, максимально быстрое протекание процесса.

Кросс-функциональная состояние



Время протекания процесса (ВПП)
1 день (8 часов)

Правила формулировки проблемы

Правильная формулировка проблемы важнее, чем её решение.

Выявленная проблема и финальная формулировка должна быть максимально понятна для всех участников рабочей группы.

Не должна содержать

- ♦ оценочных прилагательных и наречий
- ♦ завуалированного решения
- ♦ предполагаемых причин
- ♦ обвинения кого-либо

Проблема находится в зоне вашей ответственности.



Формулировка проблемы

Что нужно знать для правильной формулировки проблемы?

1. Что именно является проблемой (отсекаем эмоции, жалобы, гипотезы, решения, цели)?
2. В чем измеряется проблема (нет метрики – нет проблемы)?
3. Что принципиально изменится в процессе, если проблема будет решена?
4. Что принципиально изменится в процессе, если проблема не будет решена?
5. Почему проблема до сих пор не решена (проверка на «управляемый хаос»)?



1. Проблема формулируется и определяется с точки зрения участника процесса, который с ней сталкивается!

2. Необходимо отличать проблемы от причин!

Пример

Часто в качестве проблемы пишут «неполный пакет документов заявителя», это не проблема - это причина (одна из гипотез в «5 почему?»), проблемой будет потеря времени конкретного специалиста в процессе подготовки отказа либо направления на доработку пакета документов заявителю.

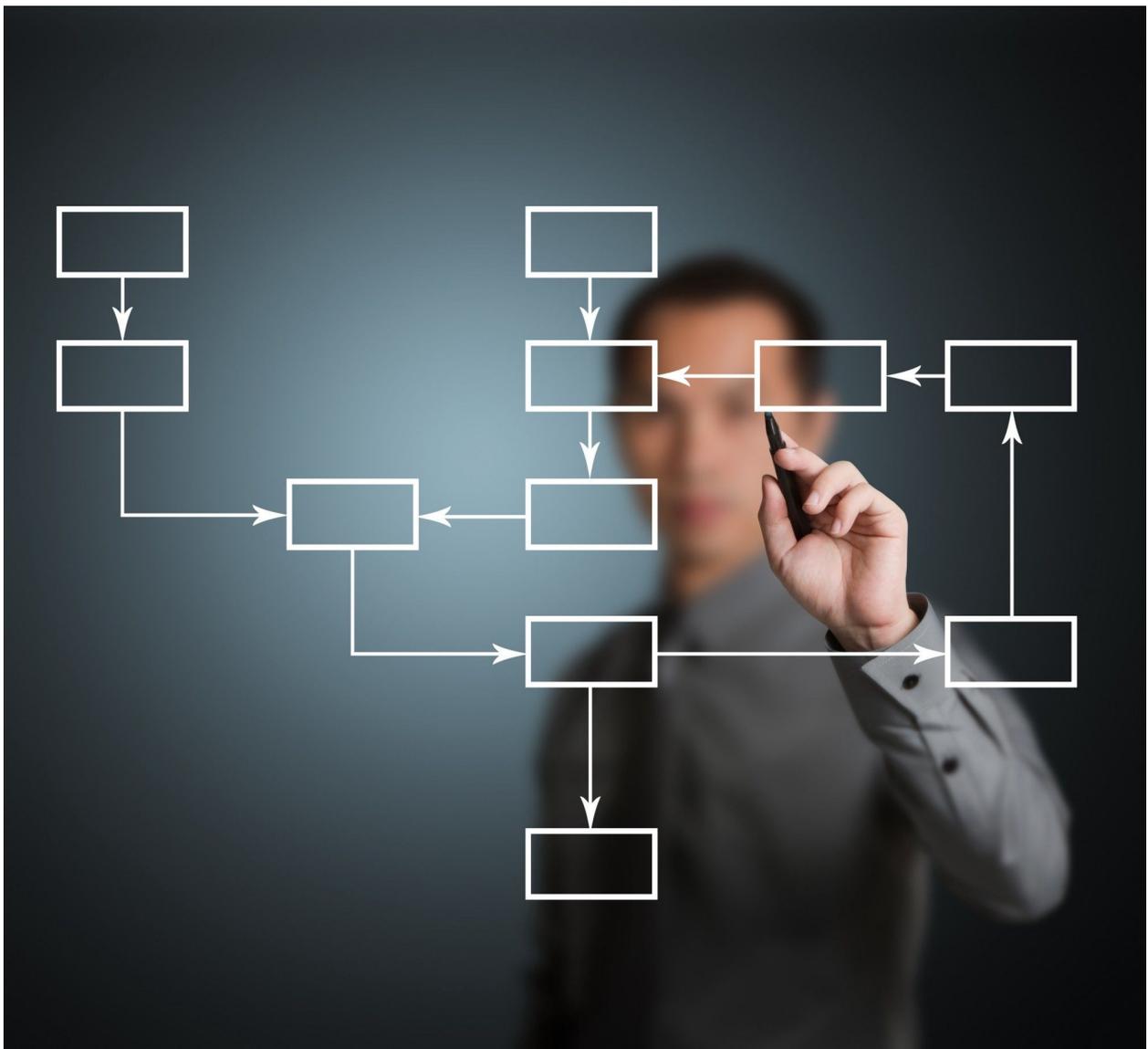
Анализ проблемы

Обязательно проводится инструментами

- ♦ «5 почему?» (слайд 10)
- ♦ Пирамида проблем (слайд 12)

При желании можно использовать диаграмму Ишакавы (слайд 11).

Если в обосновании проекта указана неудовлетворённость заказчиков/ клиентов, то нужно использовать анкетирование (слайд 8) и отображать итоги анализа анкет.



Ошибки, которые допускают при использовании инструмента «5 почему?»



Поиск причин ошибок в людях

Метод не имеет цели найти виновного в проблеме.



Слишком много вопросов

В поиске первопричины основной проблемы нужно остановиться вовремя, так как метод имеет конечную цель.



Выход из зоны ответственности

Опасно выходить за рамки вашего влияния, так как проблемы в итоге останутся нерешенными.



Отсутствие причинно-следственной связи



Отсутствие логики, когда гипотезы не проверяются обратным вопросом «поэтому?».



Одно почему— это лишняя работа

Если коренная причина выясняется прямым вопросом, то ее необходимо сразу заносить в сводную таблицу анализа.



Важно заметить и помочь команде выстроить правильные цепочки, направленные на выявление коренных проблем.

Как мы хотим повлиять на выявленные при картировании текущего состояния проблемы в рамках текущего проекта? (слайд 13)

Проблема	Решить полностью	Решить частично	Решение не планируется	Комментарий
Проблема 1	✓			
Проблема ...			✓	Законодательные ограничения, за пределами зоны ответственности
Проблема ... n		✓		

Данный слайд помогает при построении целевой карты

Рассматриваем каждую выявленную в текущем состоянии проблему и определяем возможность её решить полностью, частично или решение не предполагается (важно понимать, почему проблема не решается: влияние человеческого фактора, не ваш уровень воздействия и т. д.)

Вклад в цель проекта (слайд 14)

- ◆ Подготовительный этап к формированию Целевой карты и Плана мероприятий. В таблице вклада мы проводим анализ проблем, перечисляем предложения их решений и даем оценку вклада в достижение той или иной поставленной цели.
- ◆ Вклад рассчитывается по каждой цели (см. паспорт).
- ◆ Определение вклада происходит с использованием текущей карты и выработанных решений - считается экономия времени и ресурсов по каждому решению.
- ◆ Вклад должен быть оцифрован либо в натуральных показателях, либо в процентах.
- ◆ Сумма вклада по каждой цели - это число, на основании которого рассчитывается реальная достижимая цель. Она отражается в целевой карте и уточняется в паспорте проекта.



Вклад в цель проекта (слайд 14)

№	ПРОБЛЕМА	ПЕРВОПРИЧИНА	ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ	ВКЛАД В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ	% Пок-ль 1	% Пок-ль 2	% Пок-ль ...
1					30		
2					20		
3					-		
4					50		
5					10		
6					-		
7					-		
8					-		
9					-		
10					-		

Перечисляются
проблемы,
выявленные на
текущей карте

Для каждой проблемы
определяется ее
причина (используйте
метод «5 почему?»).
Проблемы с одной
первопричиной
можно группировать

Для каждой проблемы
перечислите решения (могут
повторяться для решения
разных проблем, можно
указывать решения, которые
не будут внедрены, они
останутся в библиотеке
решений)

Чего можно достичь,
решив ту или иную
проблему:
сократиться время,
повысится качество
предоставляемых
документов и др.

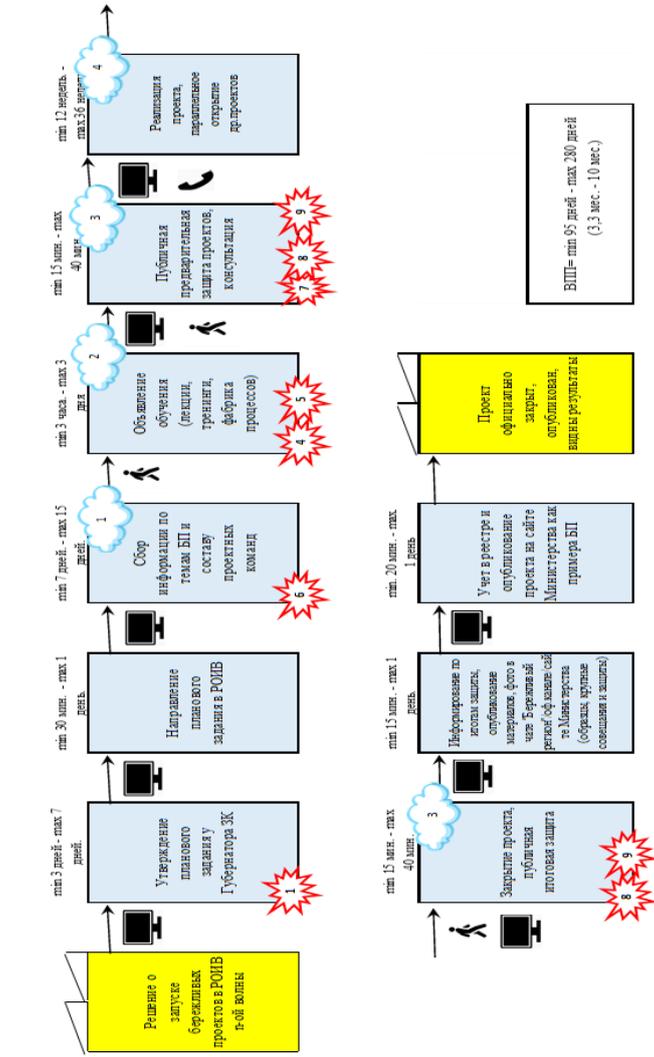
Оценить в % соотношении, как
решение той или иной проблемы
повлияет на показатель
(см. паспорт 3 раздел).
Сумма столбца не должна
превышать 100%, оценка
проводится субъективно,
на ваш взгляд.

Целевая карта (слайд 16)

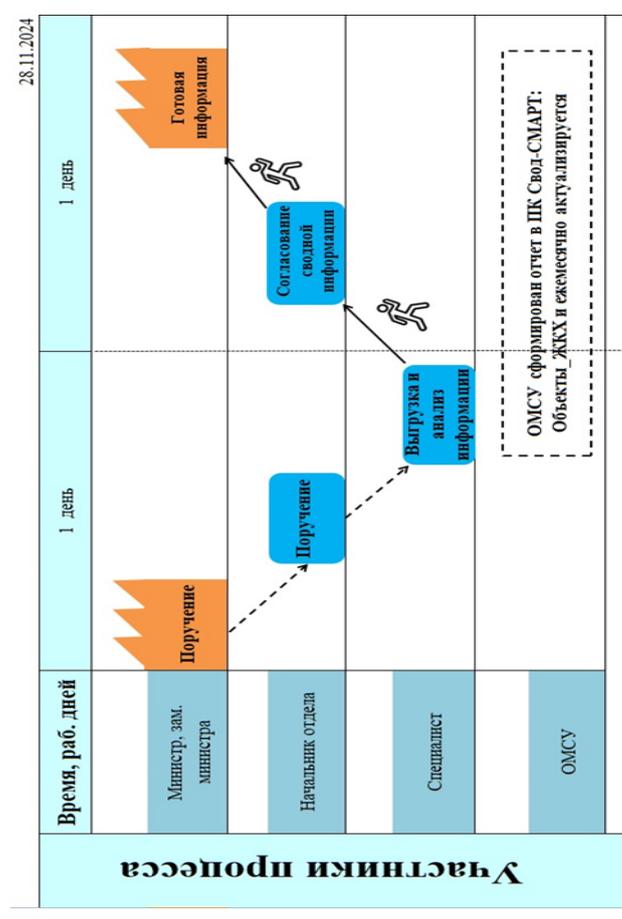
Это карта с установленными целями по преобразованию и проработанными мероприятиями по достижению этих целей. В целевом процессе должны быть максимально устранены проблемы, выявленные в текущем процессе.

Линейное состояние

Целевая карта "Оптимизация процесса запуска и сопровождения бюджетных проектов в исполнительных органах Забайкальского края"



Кросс-функциональное состояние



Время протекания процесса (ВПП) – 2 дня (16 часов)

Важные элементы целевой карты



Содержит проблемы, которые решены частично либо признаны нерешаемыми.



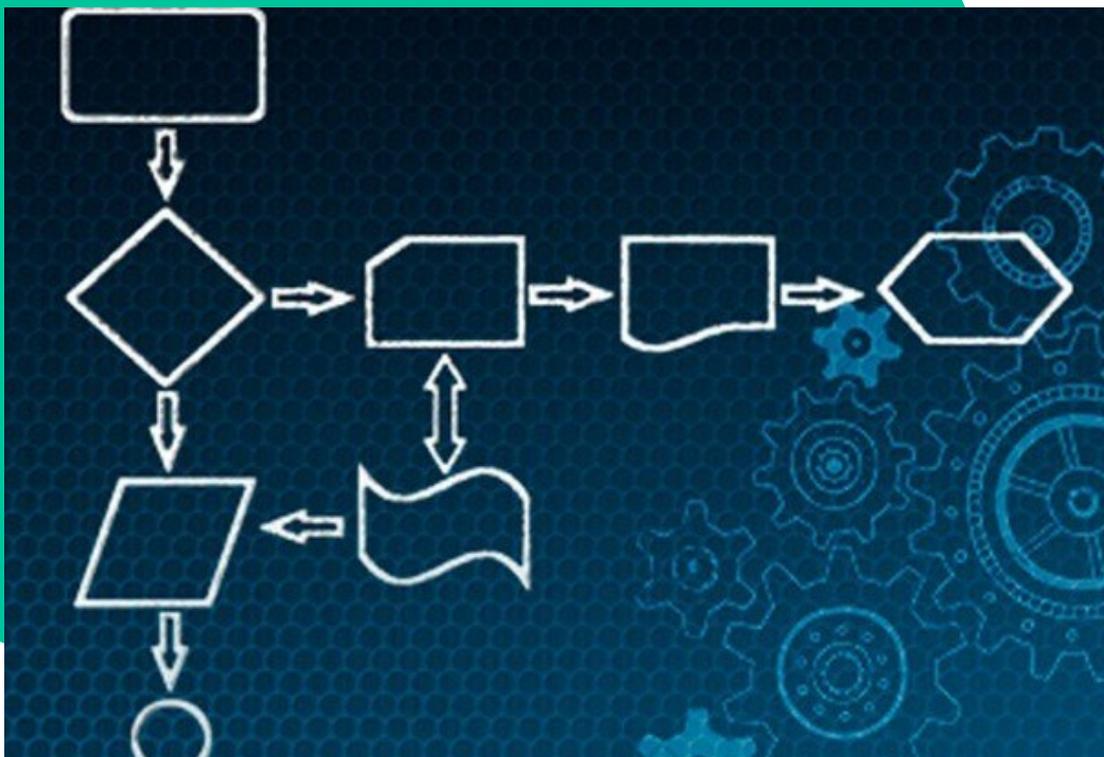
Обязательно включает в себя  «облака» – решения, которые улучшили тот или иной этап процесса.



Время протекания каждого этапа.



Общее время протекания всего процесса.



План мероприятий (слайд 17)

План мероприятий – это набор конкретных действий.

№	Предлагаемое решение	Ответственный	Срок	Исполнение
1	Организация направления дополнительных запросов, содержащих квоту, развернутую тепловую карту по ИО ЗК	Ершова Н.И.	12 декабря 2024	●
2	Освещение вопроса выполнения Планового задания в рамках заседания Координационного совета по реализации проекта «Эффективный регион»	Сычёв А.В.	25 ноября 2024	●
3	Закрепление поручением Губернатора Забайкальского края задачи о синхронизации проектов с Рейтингом качества жизни	Сычёв А.В. Ершова Н.И.	11 апреля 2024	●
4	Создания сайта «Бережливое Забайкалье»	Сычёв А.В. Елизова Е.А.	Май-сентябрь 2024	●
5	Совершенствование методологических материалов (презентации, плакаты, ролики)	Сычёв А.В. Ершова Н.И. Елизова Е.А.	11 апреля 2024 – 20 января 2025	●
6	Направление в ИО ЗК графика обучения специалистов	Сычёв А.В. Ершова Н.И.	Два раза в год (февраль; июнь)	●
7	Рассмотрение вопроса о возможности материального поощрения за реализацию эффективных проектов	Сычёв А.В.	Сентябрь-ноябрь 2024	●
8	Заполнение вакантных ставок отдела	Сычёв А.В.	Декабрь 2024	●
9	Создание Центра цифровых компетенций на базе МинЖКХ	Сычёв А.В. Ларионов И.А.	Ноябрь 2024	●
10	Запуск Школы тренеров по бережливому управлению и производству	Сычёв А.В. ПО АО «Хиагда»	Август-октябрь 2024	●

● - задача выполнена, ● - длящиеся исполнение

Нет пунктов:

- ◆ изучить ..., проанализировать ..., рассмотреть возможность
- ◆ утвердить ..., собрать рабочую группу ...
- ◇ Действия выполняются **параллельно**.
- ◇ В плане мероприятий отражаются решения всех проблем, влияющих на достижение целевого состояния процесса *(за исключением проблем, на решение которых не хватило ресурсов)*.
- ◇ Исполнение контролируется руководителем проекта.
- ◇ План мероприятий должен быть легко контролируем, это достигается **визуализацией** и прозрачностью.
- ◇ Каждое мероприятие должно содержать конкретных исполнителей и конкретные сроки.
- ◇ Длинные планы мероприятий лучше **разбивать на несколько**.
- ◇ Действия из плана мероприятий должны расходовать минимальное количество ресурсов.
- ◇ Важно понимать, какое именно действие и как сработало, это пригодится при тираже.

На данном этапе необходимо составить перечень мероприятий для достижения целевого состояния и определить сроки выполнения и ответственных.

Составьте план мероприятий с датами начала и окончания, а также указанием ответственных за реализацию.

Помимо этого, в плане должно быть предусмотрено закрепление изменений в стандартах или нормативах, информирование и обучение участников процесса.

Реализация мероприятий (с 18 слайда)

Заполняется обязательно для проектов, готовых к итоговой защите.

Слайды должны содержать

- ◆ Наименование проблемы, мероприятия, направленные на её решение и оценку результата.
- ◆ Иллюстрацию выполненных решений, представленную в виде скринов программ, сканов документов, фото в формате «было - стало» (желательно указывать оцифрованный эффект от внедрения решения, например, сокращено время на 7 дней).
- ◆ Мониторинг достижения целевых показателей.
- ◆ Оценку достижения целевых показателей и расчет эффективности (слайд 26).



Мониторинг

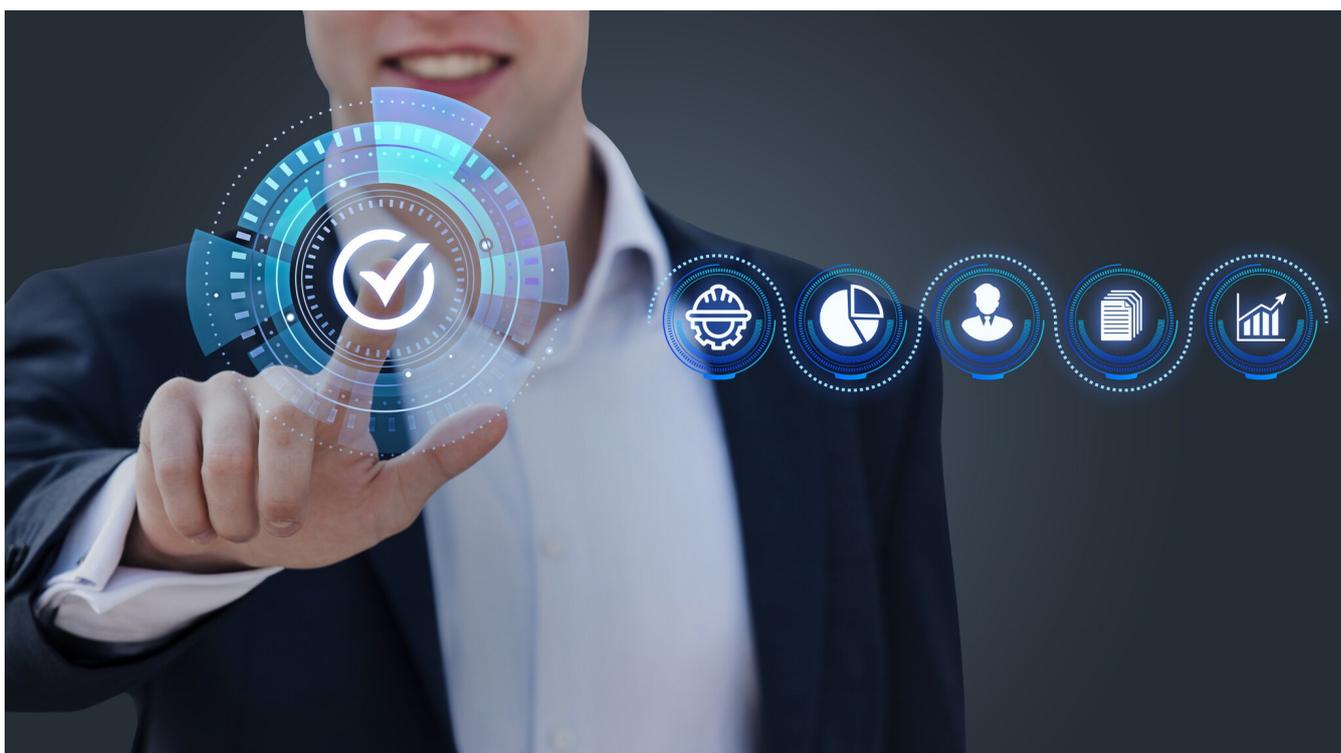
Важный элемент проекта

С помощью мониторинга можно отразить достижения, не заложенные в целевые показатели (сокращение материальных средств, отдельных этапов в проекте и так далее), оформляется в виде диаграмм в состоянии «до и после».

Главная задача мониторинга стабильности результатов – убедиться в том, что процесс необратимо приобрел новое состояние, а также выявить и устранить расхождения между фактическим и целевым состоянием, оставшиеся после реализации плана мероприятий.

Возможны три ситуации сравнения плана и факта

- ♦ **Отрицательные расхождения** - наличие нерешенной или новой проблемы
- ♦ **Положительные расхождения** –актуализированные возможности процесса
- ♦ **Отсутствие расхождений** – мониторинг проводится формально



Достижение целевых показателей

заполняется в форме таблицы согласно паспорту

Наименование показателя	Текущий	Целевой	Фактический	Эффективность %
Поддержание доли выполнения Планового задания, %	116	100	97	97
Повышение доли проектов, направленных на улучшение ка- чества жизни населения Забай- кальского края, %	5-10	50-70	52	100
Доля бережливых проектов, за- крытых с достижением установ- ленных целевых показателей эф- фективности, %	50	80	90	133,33

**Выполнение плана мероприятий
составило 80%**

Эффективность по проекту – 110,11%

Эффективность рассчитывается автоматически по формулам в таблице Excel

Форма для расчета:
<https://disk.yandex.ru/d/LEzC8Vakget4w>



=СРЗНАЧ(Н6:N8)		L	M	N	O
СРЗНАЧ(число1; [число2]; ...)					
казатель кого снижения -фактическое)	Успешность достижения показателя, %	Успешность достижения показателя, %	Успешность достижения показателя, %	Успешность достижения показателя, %	
И1	T	T1		СРЗНАЧ(T,T1)	
X1 max-Y1 max	I/N*100	I/N*100			
0	119			118,75	
10	100			100,00	
0	133			133,33	
				=СРЗНАЧ(N6:N8)	

1. Подставьте данные в ячейки: текущий, целевой, фактический показатель.
2. Если показатель представлен в периоде («15-120»), заполняются значения min и max.
3. Уровень достижения показателя - это и есть значение эффективности по тому или иному показателю.
4. Для расчета среднего значения обязательно проверьте ячейку, чтобы она захватывала период всех показателей.

* Для проверки можно сложить значения эффективности по всем показателям и разделить на число показателей.

Наименование показателя	Текущий показатель		Целевой показатель		Фактический показатель		Показатель целевого снижения (текущее - целевое)		Показатель фактического снижения (текущее-фактическое)		Успешность достижения показателя, %	
	X	X1	Y	Y1	Z	Z1	H	H1	I	I1	Успешность достижения показателя, %	
	X min	X max	Y min	Y max	Z min	Z max	X min-Y min	X1 min-Y1 min	X max-Y max	X1 max-Y1 max	I/N*100	I1/I1*100
Название проекта												
1 показатель	3		90		105		-87	0	-102	0	117	117,24
2 показатель	25		150		360		-125	0	-335	0	268	268,00
3 показатель	10		80		95,8		-70	0	-86	0	123	122,57
4 показатель	241,5		165		165		76,5	0	77	0	100	100,00
Средний показатель успешности, %											169,27	

Подпись руководителя _____

Глоссарий

Бережливое управление - интегрированная система управления, которая базируется на повышении эффективности процессов через снижение всех видов потерь.

Бережливый проект - проект, ориентированный на оптимизацию рабочих циклических процессов с наличием множества проблем.

Процесс - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата. В зависимости от контекста «намеченный результат» называется выходом, продукцией или услугой.

Инструмент бережливого управления - средство (способ) решения поставленной задачи по усовершенствованию деятельности организации посредством снижения потерь.

Картирование процесса - визуальное описание процесса посредством формирования карт текущего, идеального и целевого состояния. На этих картах схематично изображается каждое действие и движение материальных и информационных потоков в рамках процесса. Карты могут быть представлены в одной из двух разновидностей: линейная и кросс-функциональная.

Периметр проекта - организации, подразделения, отделы, где протекает совершенствуемый процесс.

Границы процесса - начальный и конечный этап процесса – действие (начало и конец процесса согласно текущей карте).

Потеря - любое действие, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности.

Стандарт - точное описание необходимых действий и их последовательность с указанием сроков или времени их выполнения, участников процессов, ресурсов для выполнения работ.

Защита - происходит на этапе анализа результатов и закрытия проекта. В ходе защиты проводят мониторинг достигнутых результатов, оформляют карту достигнутого состояния процесса, разрабатывают стандарт или регламент процесса, планируют тиражирование проекта.

Куратор - заместитель руководителя организации, ответственный за сферу внедрения бережливого управления в организации.

Заказчик проекта - должностное лицо (как правило руководитель организации), инициирующее проект и заинтересованное в результатах его реализации. Согласует паспорт проекта и план мероприятий, принимает результаты проекта, решает вопросы, выходящие за полномочия руководителя проекта.

**Министерство по социальному,
экономическому, инфраструктурному,
пространственному планированию
и развитию Забайкальского края**



Инструкция разработана в соответствии с методологией Госкорпорации по атомной энергии «Росатом»

Составитель – **Ершова Н.И., Сычёв А.В., Протасова Е.В., Сазанова Е.Р.**

Дизайн, иллюстрации – **Елизова Е.А.**

Редактор – **Колобкова Е.Б.**

Внедряя принципы, методы и инструменты бережливого управления в своей зоне ответственности, вы активно стремитесь к оптимизации процессов, улучшению качества и повышению эффективности работы вашей команды или подразделения.

