

УТВЕРЖДЕНО  
постановлением Администрации  
Великого Новгорода  
от 24.05.2023 № 2504  
(в редакции постановления  
Администрации Великого  
Новгорода от 14.08.2023 № 3948)

## ПОЛОЖЕНИЕ

### **о реализации проектов по бережливому управлению в деятельности Администрации Великого Новгорода и подведомственных ей муниципальных организаций, учреждений, предприятий**

#### **1. Общие положения**

Настоящее Положение разработано в соответствии с соглашением о сотрудничестве между Правительством Новгородской области и Государственной корпорацией по атомной энергии "Росатом" от 23.08.2022 № 1/25577-Д в рамках реализации программы "Эффективный регион".

#### **2. Цель, задачи и принципы внедрения технологий бережливого управления**

2.1. Целью внедрения технологий бережливого управления в деятельность Администрации Великого Новгорода и подведомственных ей муниципальных организаций, учреждений, предприятий (далее - участники реализации проектов) является повышение эффективности и качества их работы.

2.2. Задачами внедрения технологий бережливого управления в деятельность участников реализации проектов являются:

формирование у сотрудников бережливой культуры, направленной на повышение производительности труда и устранение потерь в рабочих процессах;

создание рабочих групп по сферам деятельности участников реализации проектов с целью ускоренного внедрения технологий бережливого управления;

обучение сотрудников;

развитие и контроль за развитием компетенции сотрудников;

создание мотивации сотрудников для вовлечения их в проекты по улучшению качества работы;

создание системы оценки внедрения технологий бережливого управления участников реализации проектов.

### 2.3. Принципы бережливого управления:

стратегическая направленность - внедрение технологий бережливого управления, являющееся осознанным выбором руководства, который основывается на стратегических целях совершенствования деятельности участников реализации проектов;

ориентация на создание ценности для граждан, позволяющая руководителям правильно организовывать профессиональную деятельность сотрудников;

постоянное улучшение - непрерывное совершенствование всех процессов деятельности участников реализации проектов;

сокращение потерь - деятельность сотрудников по выявлению и устранению потерь в рабочих процессах;

визуализация и прозрачность - управление процессами участников реализации проектов, при которых все участники процесса могут проследить весь процесс создания ценности и имеют необходимую информацию о процессе;

обеспечение технической, экономической, социальной и других видов безопасности;

построение культуры внутри коллектива, основанной на уважении к сотруднику, его достоинству, компетентности, ответственности, творчеству, позволяющей каждому сотруднику вносить свой вклад в достижение целей;

принятие решений, основанных на достоверной информации, полученной с использованием инструментов бережливого управления;

стандартизированная работа с обязательным использованием положений, стандартов, регламентов, инструкций и других документов, которые постоянно актуализируются в соответствии с ориентиром на непрерывное совершенствование процессов.

### **3. Организационная структура бережливого управления**

Организационная структура бережливого управления состоит из:

комиссии, возглавляемой Мэром Великого Новгорода;

заместителя Главы администрации Великого Новгорода, курирующего вопросы внедрения технологий бережливого управления в деятельность участников реализации проектов;

комитета муниципальной службы, оказывающего методическую,

консультативную и организационную помощь структурным подразделениям Администрации Великого Новгорода по вопросам внедрения бережливых технологий в деятельность участников реализации проектов;

заместителей Главы администрации Великого Новгорода, структурных подразделений Администрации Великого Новгорода, подведомственных муниципальных организаций, учреждений, предприятий, - участников реализации проектов.

#### **4. Порядок реализации проектов по бережливому управлению**

Реализация проектов в Администрации Великого Новгорода и подведомственных ей муниципальных организациях, учреждениях, предприятиях, предусматривающих снижение потерь времени и ресурсов (далее - проект), осуществляется командами проектов и включает следующие этапы:

4.1. Инициация проекта и формирование карточки проекта (руководители структурных подразделений Администрации Великого Новгорода, подведомственных ей муниципальных организаций, учреждений, предприятий обеспечивают процесс формирования инициатив по реализации проектов структурными подразделениями Администрации Великого Новгорода, подведомственными ей муниципальными организациями, учреждениями, предприятиями (далее - участники проектов).

Инициированные проекты подразделяются на:

проекты, направленные на оптимизацию внутренних ведомственных процессов и процедур, реализуемых участниками проектов;

проекты, направленные на оптимизацию процессов, влияющих на решение ключевых задач социально-экономического развития Великого Новгорода.

По каждой инициативе командой проекта оформляется карточка проекта по форме согласно приложению № 1 к настоящему Положению.

4.2. Картирование процесса (разработка карт текущего и целевого состояния процесса по форме согласно приложению № 2 к настоящему Положению).

Картирование осуществляется командой проекта в следующие сроки:

карта текущего состояния процесса - в течение 14 календарных дней со дня утверждения карточки проекта;

карта целевого состояния процесса - в течение 14 календарных дней со дня разработки карты текущего состояния процесса.

4.3. Формирование плана мероприятий по реализации проекта (в течение 10 рабочих дней со дня составления карты целевого состояния процесса командой проекта разрабатывается план мероприятий по реализации проекта (далее - план) по форме согласно приложению № 3 к настоящему Положению).

План включает 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).

При необходимости допускаются изменения мероприятий плана, сроков их исполнения, корректировка состава команды.

Изменения, внесенные в план, утверждаются руководителем проекта.

В течение 30 календарных дней со дня завершения последнего мероприятия плана командой проекта проводятся анализ и оценка достижения целевых показателей проекта, формируется отчет о результатах реализации проекта.

Отчет о результатах реализации проекта представляется на очередном заседании комиссии по внедрению бережливых технологий в работу Администрации Великого Новгорода и подведомственных ей муниципальных организаций, учреждений, предприятий (далее - комиссия).

4.5. Закрепление результата и закрытие проекта (в целях закрепления результата реализации проекта проводится мониторинг устойчивости улучшений, при необходимости – проведение корректирующих действий).

Результатом данного этапа является стандартизация процесса с целью сохранения и стабилизации достигнутых результатов реализации проекта.

Закрытие проекта проводится в форме завершающего заседания команды проекта с докладом о достигнутых результатах реализации проекта на заседании комиссии).

4.6. Тиражирование результатов проекта (успешный опыт реализации проекта аккумулируется комиссией для тиражирования в других структурных подразделениях Администрации Великого Новгорода, подведомственных муниципальных организациях, учреждениях, предприятиях).

## **5. Организационно-методическое сопровождение, мониторинг и контроль внедрения технологий бережливого управления**

5.1. Методическое сопровождение реализации проектов по бережливому управлению обеспечивает комитет муниципальной службы Администрации Великого Новгорода в части:

разработки и утверждения методических рекомендаций по внедрению технологий бережливого управления, ведения проектов участников реализации проектов, иных типовых документов, необходимых для реализации проектов;

своевременного размещения материалов на общем диске в папке "РГ\_БерУпр";

организации обучения сотрудников участников реализации проектов методике реализации проектов по бережливому управлению;

координации работы по накоплению опыта и развитию профессиональной компетенции муниципальных служащих Администрации Великого Новгорода в сфере бережливых технологий;

организации участия в совещаниях рабочих групп участников от сторонних организаций;

участия в совещаниях рабочих групп по проектам;

участия в рабочих группах центральных проектов с ведением текущей организационной деятельности;

оценки уровня внедрения технологий бережливого управления в деятельность участников реализации проектов для составления рекомендаций по развитию соответствующего участника реализации проектов.

5.2. Организационное сопровождение реализации планов мероприятий проектов по бережливому управлению обеспечивается руководителями участников реализации проектов и заключается:

в текущей работе по планам мероприятий;

в ежедневном контроле хода реализации планов мероприятий;

во взаимодействии со структурными подразделениями внутри участников реализации проектов.

5.3. Отчет о ходе реализации проекта еженедельно размещается ответственным от каждого участника реализации проектов на общем диске в рабочей папке проекта по форме согласно приложению № 4 к настоящему Положению.

5.4. Контроль за внедрением планов мероприятий проектов проводится еженедельно заместителем Главы администрации Великого Новгорода, курирующим вопросы внедрения технологий бережливого управления в деятельность участников реализации проектов, посредством просмотра отчетов, размещенных на общем диске в папке "РГ\_БерУпр".

5.6. Мониторинг внедрения планов мероприятий проектов по бережливому управлению в деятельность участников реализации проектов в соответствующих сферах деятельности проводится ежеквартально на заседании комиссии по внедрению бережливых технологий в работу Администрации Великого Новгорода и подведомственных ей муниципальных организаций, учреждений, предприятий.

5.7. Отчеты о результатах внедрения технологий бережливого управления ежеквартально представляются руководителями реализуемых проектов председателю комиссии по внедрению бережливых технологий в работу Администрации Великого Новгорода и подведомственных ей муниципальных организаций, учреждений, предприятий в виде презентации. В зависимости от стадии реализации проекта (текущий, завершённый) отчет может содержать следующую информацию и подтверждающие материалы:

наименование проекта;

карточка проекта;

состав рабочей группы;

план реализации проекта с кратким описанием результатов о проделанной работе в формате "было (стало)" по каждому пункту плана мероприятий;

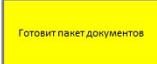
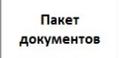
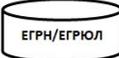
фотография и информация о проведении итогового совещания.

---





## Условные обозначения:

 	<p>Время, необходимое на выполнение определенных действий с документацией и информацией (фактическая трудоемкость и время ожидания получения ответов на запросы и согласования информации)</p>		<p>Таким образом обозначаем действия персонала (фактическая трудоемкость по работе с документацией и информацией)</p>
 	<p>Используется для обозначения стадий прохождения документации. Номер 1 обозначает созданный/заполненный впервые документ, дальнейшая нумерация – этапы визирования, этапы дополнения/изменения документа и т.п.</p>	 	<p>Перемещение документов и информации происходит в бумажном виде непосредственно исполнителем. Если перемещение происходит несколькими исполнителями разных отделов, управлений, комитетов, то специалиста изображаем специальными цветами (для расчета трудоемкости конкретного специалиста)</p>
	<p>Используется для обозначения связи операции с созданием / изменением документа. Стрелка, направленная в «редакцию документа», означает «выход»; стрелка, направленная в «операцию участника процесса» – «вход».</p>		<p>Перемещение информации происходит через единую систему электронного документооборота</p>
	<p>Передача информации происходит с использованием телефона</p>		<p>Перемещение информации происходит через информационный портал</p>
	<p>Таким образом обозначаем проблему, которая возникает в процессе выполнения действий процесса</p>		<p>Сплошной стрелкой обозначается передача информации на следующий этап обработки. Важный момент. Стрелка рисуется в шкале времени. Если перемещение длительное и осуществляется специалистом их кабинета в кабинет, с этажа на этаж, из здания в здание, то указываем время на перемещение, если по электронной почте, то время не указываем.</p>
	<p>Таким образом обозначаем все документы, которые используются в процессе</p>		<p>Возврат информации на доработку после проведения проверки (замечания, корректировки, дополнения, изменения и т.д.)</p>
	<p>Таким образом обозначаем электронные, цифровые базы, которые используем для получения необходимой информации</p>		<p>Перемещение информации и документации происходит через электронную почту</p>
			<p>Перемещение информации и документации происходит с использованием транспорта</p>

Приложение № 3  
к Положению о реализации проектов по бережливому управлению  
в деятельности Администрации Великого Новгорода и  
подведомственных ей муниципальных организаций, учреждений,  
предприятий

Форма

Мэр Великого Новгорода

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

**ПЛАН**  
мероприятий по реализации проекта " \_\_\_\_\_ "

№ п/п	Формулировка проблемы	Наименование мероприятия	Ответственный	Срок	Конечный результат	Статус	Месяц _____				Месяц _____			
1.						план								
						факт								
2.						план								
						факт								

Приложение № 4  
к Положению о реализации проектов по бережливому управлению в  
деятельности Администрации Великого Новгорода и  
подведомственных ей муниципальных организаций, учреждений,  
предприятий

## ОТЧЕТ ПО ПРОЕКТУ

Форма



### НЕДЕЛЬНЫЙ ПЛАН-ФАКТ

Ключевые результаты за неделю \_\_\_\_\_

(\_\_\_\_\_)



Планы на неделю \_\_\_\_\_

(\_\_\_\_\_)



### МОНИТОРИНГ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Показатель	Текущий показатель из карточки	План	Факт на	Прогресс за неделю



### КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ

Всего в плане мероприятий	Выполнено	Срыв сроков	Запланировано

