



**АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
УСТЬ-ЛАБИНСКИЙ РАЙОН
РАСПОРЯЖЕНИЕ**

от 24.12.2020

№ 352-12

город Усть-Лабинск

**Об утверждении методических рекомендаций по проведению
картирования процессов в администрации
муниципального образования Усть-Лабинский район**

В целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории муниципального образования Усть-Лабинский район:

1. Утвердить методические рекомендации по проведению картирования процессов в администрации муниципального образования Усть-Лабинский район согласно приложению к настоящему распоряжению.

2. Пресс-сектору отдела по организационным вопросам и взаимодействию с органами местного самоуправления администрации муниципального образования Усть-Лабинский район (Столярова С.М.) обеспечить размещение настоящего распоряжения на официальном сайте органов местного самоуправления муниципального образования Усть-Лабинский район в сети «Интернет» www.adminustlabinsk.ru.

3. Контроль за выполнением настоящего распоряжения возложить на заместителя главы муниципального образования Усть-Лабинский район Завалевскую С.И.

4. Распоряжение вступает в силу со дня его подписания.

Глава муниципального образования
Усть-Лабинский район

С.А. Запорожский

Приложение
УТВЕРЖДЕНЫ
распоряжением администрации
муниципального образования
Усть-Лабинский район
от 24.12.2020 № 352-р

**Методические рекомендации
по проведению картирования процессов в администрации муниципального
образования Усть-Лабинский район**

1. Основные положения

1.1. Настоящие методические рекомендации по проведению картирования процессов в администрации муниципального образования Усть-Лабинский район (далее - методические рекомендации) разработаны в соответствии с постановлением администрации муниципального образования Усть-Лабинский район от 24 декабря 2020 г. № 351-р «Об утверждении Положения о бережливом управлении в администрации муниципального образования Усть-Лабинский район и её структурных подразделениях».

1.2. Настоящие методические рекомендации разработаны в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления в администрации муниципального образования Усть-Лабинский район.

1.3. Настоящие методические рекомендации определяют порядок проведения картирования процессов в администрации муниципального образования Усть-Лабинский район.

1.4. Картирование процесса - схема (алгоритм), отображающая каждый этап движения материальных и информационных потоков с целью выявления возможностей усовершенствования текущего процесса и его приближения к оптимальному состоянию.

Картирование процесса является одним из инструментов бережливого управления.

1.5. Задачи картирования:

выработка единого понятийного аппарата для всех участников процесса;
визуализация каждого этапа движения материальных и информационных потоков;

выявление потерь и их источников;
разработка эффективных управленческих решений для оптимизации процесса.

1.6. Картирование процесса включает в себя 5 этапов:

подготовительный этап;
построение карты текущего состояния процесса;
поиск и анализ проблем;

составление карты целевого состояния процесса;
разработка плана мероприятий.

2. Рекомендации по организации и методике проведения подготовительного этапа картирования процессов

2.1. Подготовительный этап картирования процессов представляет собой сбор и обобщение информации о процессах в администрации муниципального образования Усть-Лабинский район, выбор проблемных процессов, определение внутреннего и внешнего потребителя.

2.2. Задача подготовительного этапа картирования - получить информацию обо всех процессах в администрации муниципального образования Усть-Лабинский район с целью выявления и устранения потерь.

2.3. Подготовительный этап картирования включает в себя:

выбор процесса;
обоснование выбора процесса;
определение границ процесса;
формирование команды бережливого проекта;
определение целей;
заполнение карточки бережливого проекта.

2.4. Процесс для оптимизации в рамках бережливого проекта отбирается на основании следующих критериев:

не удовлетворяет внутренних и (или) внешних потребителей;
является наиболее ресурсоемким;
затрудняет повышение эффективности администрации муниципального образования Усть-Лабинский район;
приводит к срыву сроков выполнения работ в рамках деятельности администрации муниципального образования Усть-Лабинский район.

2.5. Определение границ процесса - мероприятие, которое позволяет определить масштабы оптимизации процесса с целью оптимального распределения имеющихся ресурсов.

Основные этапы определения границ процесса:
определение первой и последней операции в процессе;
определение потребителя процесса, получающего и использующего результаты процесса;
определение конечного результата процесса.

2.6. После выбора процесса и определения его границ формируется команда бережливого проекта.

2.7. Определение целей бережливого проекта.

2.7.1. Целью бережливого проекта является устранение выявленных в ходе картирования потерь.

2.7.2. Формулировка цели бережливого проекта должна быть:
конкретной;
измеримой;
достижимой в рамках обозначенного периода времени.

2.7.3. Цель мероприятий по повышению эффективности процесса должна решать следующие проблемы:

сокращать ресурсоемкость процессов (трудоемкость, финансовые ресурсы и т.д.);

сокращать время протекания процесса.

2.7.4. Цели мероприятий по повышению эффективности процесса могут быть скорректированы после проведения построения карт текущего и целевого состояния процесса.

2.8. По результатам выполнения мероприятий, изложенных в пунктах 2.4 - 2.7 настоящего раздела, заполняется карточка бережливого проекта по форме согласно приложению 1 к настоящим методическим рекомендациям.

3. Рекомендации по методике построения карты текущего состояния процесса

3.1. Карта текущего состояния процесса - это графическое представление последовательности операций, позволяющее увидеть проблемы в процессе, их первопричины, а также разработать предложения по улучшению процесса.

3.2. Основные этапы составления карты текущего состояния процесса:

проведение предварительного анализа текущего состояния процесса;

проведение замеров времени по процессу;

изображение карты текущего состояния процесса на бумаге в виде блок-схемы.

3.2.1. Проведение предварительного анализа текущего состояния процесса по следующим факторам:

определение количества задействованного персонала;

определение количества задействованного оборудования;

определение перемещений сотрудников;

определение последовательности выполнения операций.

3.2.2. Проведение замеров времени (хронометража) по процессу представлено в приложении 2 к настоящим методическим рекомендациям и включает:

хронометраж операций в рамках процесса;

хронометраж перемещений;

хронометраж времени простоя.

При проведении замеров времени (хронометража) по процессу необходимо:

ознакомиться с нормативно-правовой документацией, регламентирующей процесс;

определить сроки реализации процесса;

определить последовательность операций по участникам процесса (операции процесса записываются в хронологическом порядке).

Формулировка операции должна включать в себя глагол и существительное.

В зависимости от степени детализации процесса операции могут быть объединены в блоки операций.

При проведении замеров времени (хронометража) по процессу определяется время, затрачиваемое на каждую операцию, которое заносится в таблицу по форме согласно приложению 2 к настоящим методическим рекомендациям.

При проведении хронометража необходимо обратить особое внимание на время ожидания (простоя). Это период времени, в течение которого сотрудник не может выполнять требуемую операцию по процессу. Время ожидания может быть обоснованным (например, получение информации от другого органа власти по ранее направленному запросу к определенной дате) и необоснованным.

При невозможности фактического проведения замеров время определяется экспертно на основании имеющихся материалов (входящие/исходящие письма, журналы регистрации, электронные системы и т.п.).

3.2.3. Изображение карты текущего состояния процесса на бумаге в виде блок-схемы осуществляется после проведения всех замеров и отражает операции в рамках процесса, временные интервалы их выполнения от минимального до максимального значения времени. Форма карты текущего состояния процесса представлена в приложении 3 к настоящим методическим рекомендациям.

3.2.3.1. Построение карты текущего состояния осуществляется слева направо по потоку.

Основные операции процесса наносятся на карту при помощи стакеров и условных обозначений согласно приложению 4 к настоящим методическим рекомендациям, с указанием временных интервалов их выполнения.

Все операции процесса на карте отражаются последовательно.

Информацию об операциях процесса (наименование, данные об исполнителе, временные интервалы выполнения) рекомендуется наносить на желтые стикеры.

В отношении каждой операции процесса задаются вопросы, представленные в таблице 1.

Таблица 1

№ п/п	Вопросы	Ответы на вопросы
1.	Что?	Определяем операцию
2.	Кто?	Определяем поставщика работы (ценности)
3.	Откуда и куда?	Определяем маршрут: что предшествует данной операции и следует после нее
4.	Когда и сколько тратится времени (периодичность)?	Определяем время каждой операции, время простоя между операциями
5.	Есть ли проблемы при выполнении операции?	Определяем проблемы, возникающие в ходе выполнения операции

3.2.3.2. С помощью условных обозначений в процессе отображения операции на карту наносятся проблемы, выявленные в ходе выполнения операций.

Для обозначения на карте проблем рекомендуется использовать красные стикеры.

Проблемы необходимо наносить на карту последовательно по мере их выявления в процессе.

В случае, когда при выявлении проблем в рамках построения карты текущего состояния процесса командой проекта были сформированы пути их решения, они размещаются на зеленых стикерах рядом с обозначенной проблемой.

В случае, когда между операциями имеются потери в виде ожидания, данная информация наносится на карту с указанием времени простоя.

3.3. После того, как на карту текущего состояния процесса нанесена информация по каждой операции, подсчитывается время протекания процесса.

Время протекания процесса (ВПП) - сумма общего времени по всем операциям, включая общее время потерь.

4. Рекомендации по методике поиска и анализа проблем

4.1. Анализ проблем, выявленных в ходе построения карты текущего состояния, включает:

4.1.1. Построение пирамиды проблем по форме согласно приложению 5 к настоящим методическим рекомендациям, предусматривающей ранжирование проблем по уровням:

уровень администрации муниципального образования Усть-Лабинский район (отдела, управления) - проблемы, решение которых не требует привлечения дополнительных ресурсов и возможно силами администрации муниципального образования Усть-Лабинский район;

региональный уровень - проблемы, решение которых требует проведения мероприятий с привлечением органов власти Краснодарского края и внесением изменений в региональное законодательство;

федеральный уровень - проблемы, решение которых требует внесение изменений в федеральное законодательство, работу федеральных программ.

4.1.2. Поиск первопричин проблем, выявленных в ходе построения карты текущего состояния процесса, и определение путей их решения.

Для поиска первопричин проблем рекомендуется использовать метод «5 почему?», суть которого заключается в изучении причинно-следственных связей, лежащих в основе той или иной проблемы.

Основной задачей техники является поиск первопричины возникновения проблемы с помощью повторения вопроса - «Почему?». Каждый последующий вопрос задаётся к ответам на предыдущий вопрос.

4.2. После поиска первопричин проблем на основе имеющейся информации методом «мозгового штурма» разрабатываются решения.

После разработки решений необходимо провести оценку вклада каждого решения в достижение цели проекта (сокращение времени, расстояний, количества участников и т.д.) с заполнением таблицы согласно приложению 6 к настоящим методическим рекомендациям.

5. Рекомендации по методике составления карты целевого состояния процесса

5.1. Карта целевого состояния процесса - это графическое представление последовательности операций, позволяющее увидеть, каким будет процесс после внедрения разработанных улучшений, которые могут быть применены в сроки реализации проекта при наличии необходимых ресурсов. Форма карты целевого состояния процесса представлена в приложении 7 к настоящим методическим рекомендациям.

Построение карты целевого состояния процесса включает в себя следующие этапы:

- определение границ процесса, начала и окончания процесса;
- выработка решений о соединении всех операций процесса между собой с отражением потерь, которые в данный момент невозможно исключить;
- указание времени каждой операции;
- подсчет времени протекания процесса.

6. Рекомендации по разработке плана мероприятий

6.1. При составлении плана мероприятий по достижению целей учитываются проблемы и предложения сотрудников, выявленные в процессе картирования.

- 6.2. При составлении плана рекомендуется задавать ключевые вопросы:
- какое обучение необходимо провести?
 - какие процедуры должны быть изменены?
 - какие операции можно делать параллельно?
 - какие операции могут быть объединены?

какие согласования возможно исключить?
 какие движения и перемещения сократить?
 какие организационные мероприятия провести?

6.3. В плане необходимо обозначить проблемы и мероприятия, направленные на их решение (таблица 2). Одно мероприятие может быть направлено на решение нескольких проблем. На решение одной проблемы могут быть направлены несколько мероприятий.

6.4. Важно определить ответственных за каждое мероприятие и срок реализации мероприятия, указав его дату начала и окончания.

План мероприятий

Таблица 2

№ п/п	Проблема	Мероприятие, направленное на решение проблемы	Ответственный	Срок (начало - окончание)

Заместитель главы муниципального образования Усть-Лабинский район



С.И.Завалевская

Приложение 1
к методическим рекомендациям по
проведению картирования процессов в
администрации муниципального образования
Усть-Лабинский район

Карточка бережливого проекта

<p>1. Вовлеченные лица и рамки проекта: Клиенты процесса: Периметр процесса: Границы процесса: Владелец процесса: Руководитель проекта: Команда проекта:</p>			<p>2. Обоснование выбора: (необходимо указать причины возникновения потребности в улучшении процесса, например, очень длительный процесс, повторяемый процесс, трудоемкий процесс, «сквозной» процесс, отсутствие условий (указать каких) для своевременной реализации процесса, наличие жалоб граждан (необходимо показать динамику возрастания жалоб по процессу и т.д.).</p>												
<p>3. Цели и плановый эффект:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование цели, ед. изм.</th> <th>Текущий показатель</th> <th>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. изм.	Текущий показатель	Целевой показатель										<p>4. Ключевые события проекта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Старт проекта (дата) 2. Диагностика и целевое состояние (начало-окончание): <ul style="list-style-type: none"> - Разработка текущей карты процесса (начало-окончание); - Анализ текущего состояния (начало-окончание); Разработка целевой карты процесса (начало-окончание); - Разработка плана работы по достижению целевого состояния (начало-окончание); 3. Внедрение улучшений (начало-окончание). 4. Закрепление результатов и закрытие проекта (начало-окончание): <ul style="list-style-type: none"> - Анализ текущего состояния (начало-окончание); - Отчет по проделанной работе в рамках проекта (дата).
Наименование цели, ед. изм.	Текущий показатель	Целевой показатель													

Приложение 2
к методическим рекомендациям по
проведению картирования процессов в
администрации муниципального образования
Усть-Лабинский район

• **Форма заполнения замеров времени (хронометража) по процессу**

Наименование процесса:							Дата проведения хронометража «__»__ г.
Регламентируемое время выполнения процесса							
Участник процесса 1		ФИО	Должность				
Участник процесса 2		ФИО	Должность				
№ п/п	Наименование работ (операций) по процессу	Фактическое время начала операции	Фактическое время окончания операции	Время выполнения операции	Время ожидания (простоя) при совершении операций/ между операциями	Причины (простоя) при совершении операций/ между операциями	Отклонение от регламентированных сроков (если имеются)
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Наименование операции 1						
2.	Наименование операции 2						
3.	Наименование операции 3						
4.	Наименование операции 4						
п	Наименование операции п						
	Общее фактически затраченное время на процесс*						

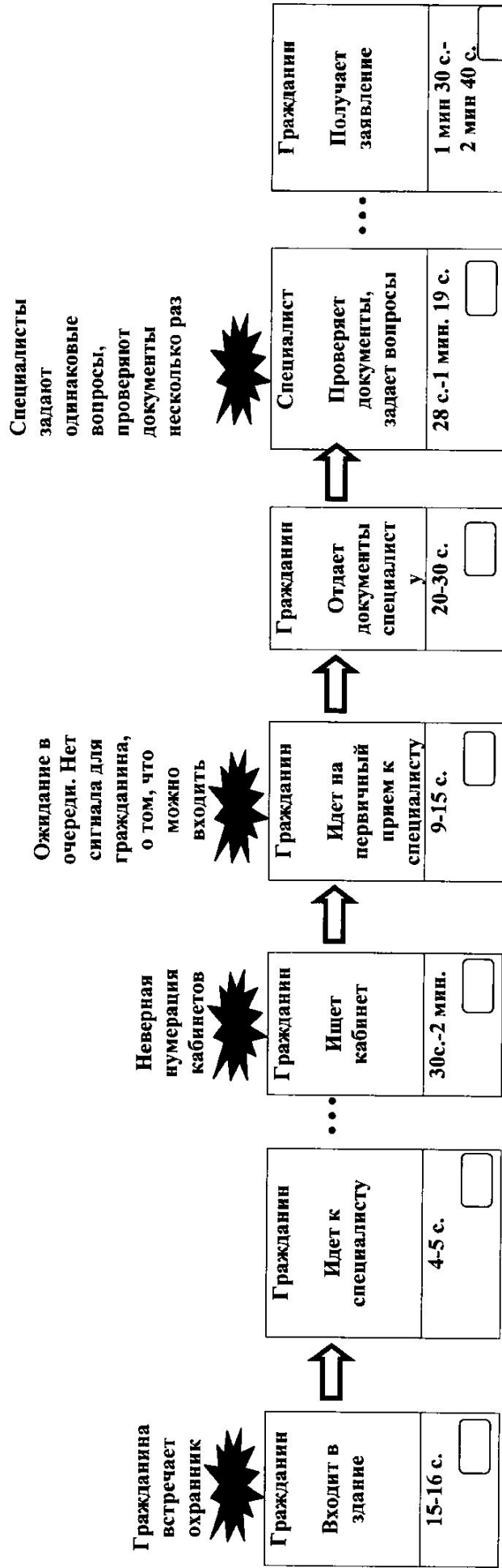
*заполняется графа 5

Приложение 3

к методическим рекомендациям по проведению картирования процессов в администрации муниципального образования Усть-Лабинский район








Карта текущего состояния процесса «Первичный прием граждан»



Приложение 4
к методическим рекомендациям по проведению
картирования процессов в администрации
муниципального образования Усть-Лабинский
район

Условные обозначения, рекомендуемые для построения карты процесса

Термин	Обозначение	Описание
1. Операция процесса		Используется для обозначения операций участника процесса. Операция записывается в текстовое окно следующим образом: «делает ... (что-то)»; то есть «глагол + существительное»
2. Направление потока операций		Используется для обозначения передачи документа/информации. Показывает направление потока, взаимосвязь отдельных элементов процесса
3. Связь операции с созданием /изменением / использованием документа (вход/выход)		Используется для обозначения связи операции с созданием / изменением документа. Стрелка, направленная в «редакцию документа» (п. 4), означает «выход»; стрелка, направленная в «операцию участника процесса» (п. 1) - «вход»
4. Редакция документа		Используется для обозначения стадий прохождения документации. Номер 1 обозначает созданный/заполненный впервые документ, дальнейшая нумерация - этапы визирования, этапы дополнения/изменения документа и т.п. Повторное согласование документов в схеме не отражается
5. Обмен информацией		Используется для обозначения процесса оперативного сбора данных. Рекомендуется использовать данное обозначение, чтобы показать все дополнительные операции
6. Передача из рук в руки		Используется для обозначения передачи документа на бумажном носителе из рук в руки
7. Передача по электронной почте		Используется для обозначения передачи документа/информации по электронной почте
8. Передача по телефону		Используется для обозначения передачи информации по телефону
9. Передача через электронную систему		Используется для обозначения передачи информации в специальной электронной системе / программе
10. Дополнительная информация		Используется для обозначения любой текстовой дополнительной информации, имеющей существенное значение для анализа и проведения дальнейших улучшений
11. Потери / несоответствия, проблемы		Используется для обозначения выявленных проблем/нарушений/потерь в потоках и процессах. Цвет - красный. Цифрой обозначается порядковый номер
12. Решения проблем		Используется для обозначения решений проблем. Цвет - зеленый/голубой. Цифрой обозначается порядковый номер

Приложение 5

к методическим рекомендациям по проведению картирования процессов в администрации муниципального образования Усть-Лабинский район

Пирамида проблем

Проблемы, решение которых требует внесения изменений в федеральное законодательство, работу федеральных программных продуктов

Проблемы, решение которых требует проведения мероприятий с привлечением органов власти Краснодарского края, внесения изменений в региональное законодательство

Проблемы, решение которых не требует привлечения дополнительных ресурсов и возможно силами администрации муниципального образования

Приложение 6
к методическим рекомендациям по проведению картирования
процессов в администрации муниципального образования
Усть-Лабинский район

Шаблон таблицы для проведения анализа проблем с применением метода «5 почему?»

Проблемы	Первопричины	Решения	Вклад в достижение цели

Приложение 7

к методическим рекомендациям по проведению картирования процессов в администрации муниципального образования Усть-Лабинский район

Карта целевого состояния процесса «...»

Исполнитель	
Описание шага процесса	
Продолжительность	

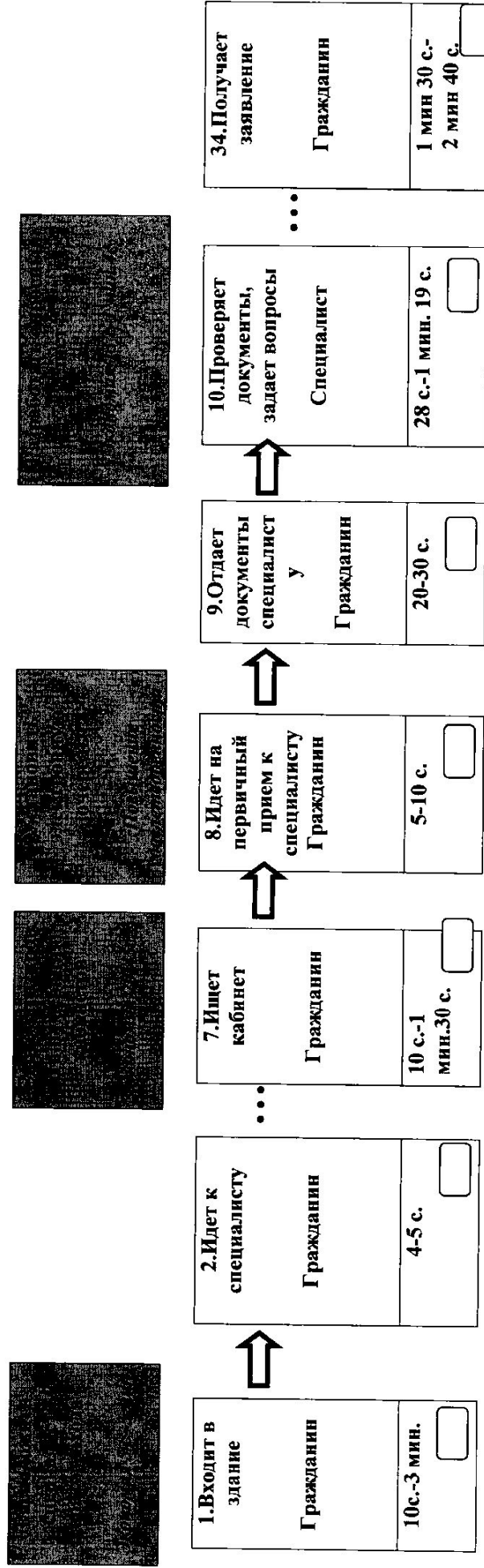


Текстовое описание
потерь

Нет

Срок по регламенту

Карта целевого состояния процесса «Первичный прием граждан»



ВПП (время протекания процесса) – 32 мин. 40 с. – 1 час. 10 мин. 30 с.