Отдел проектов

**РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ**
**БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ**
**СТАРООСКОЛЬСКИЙ ГОРОДСКОЙ ОКРУГ**

**АДМИНИСТРАЦИЯ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

# Р А С П О Р Я Ж Е Н И Е

«17» апреля 2019 г. № 86-ро

**г. Старый Оскол**

Об утверждении методических рекомендаций по проведению картирования процессов в администрации Старооскольского городского округа

В целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории Старооскольского городского округа, в соответствии с Федеральным законом от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», распоряжением администрации Старооскольского городского округа от 30 ноября 2018 года № 212-ро «Об утверждении Положения о бережливом управлении в администрации Старооскольского городского округа», на основании Устава Старооскольского городского округа Белгородской области:

1. Утвердить методические рекомендации по проведению картирования процессов в администрации Старооскольского городского округа (прилагаются).
2. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на первого заместителя главы администрации городского округа – руководителя аппарата администрации Старооскольского городского округа.
3. Настоящее распоряжение вступает в силу со дня его подписания.

Глава администрации
Старооскольского городского округа А.Н. Сергиенко

Протокольная часть

Утверждены
распоряжением администрации
Старооскольского городского округа
от «17» 04 2019 г. № 86-ро

**Методические рекомендации**
**по проведению картирования процессов**
**в администрации Старооскольского городского округа**

## 1. Основные положения

1.1. Настоящие методические рекомендации по проведению картирования процессов в администрации Старооскольского городского округа (далее – методические рекомендации) разработаны в соответствии с распоряжением администрации Старооскольского городского округа от 30 ноября 2018 года № 212-ро «Об утверждении Положения о бережливом управлении в администрации Старооскольского городского округа».

1.2. Методические рекомендации разработаны в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления в администрации Старооскольского городского округа (далее – администрация городского округа).

1.3. Методические рекомендации определяют порядок проведения картирования процессов в отраслевых (функциональных) и территориальных органах администрации городского округа (далее – органы администрации).

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.

Результатом картирования процессов является инициация и реализация бережливых проектов, которые также могут объединяться в портфель проектов администрации городского округа.

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 процессов включает в себя 5 этапов:

- подготовительный этап картирования процесса;
- 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 городского округа, их классификацию, анализ степени влияния на администрацию городского округа, внутреннего и внешнего потребителя.

2.2. Задача подготовительного этапа картирования – получить информацию обо всех процессах в администрации городского округа для устранения потерь и, как следствие, сокращения времени протекания процессов 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 работы администрации городского округа.
- приводит к срыву сроков выполнения работ в рамках деятельности администрации городского округа.

2.5. В обосновании выбора процесса необходимо указать причины возникновения потребности в улучшении процесса.

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

Основные этапы определения границ процесса:

- определение границ процесса, в которых будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей;
- определение первой и последней операции в процессе;
- определение потребителя процесса, получающего и использующего результаты процесса;
- определение конечного результата процесса.

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

2.7.1. Команда бережливого проекта представляет собой группу лиц, объединенных для выполнения конкретной задачи по усовершенствованию деятельности.

2.7.2. В состав команды бережливого проекта входят:

- руководитель проекта;
- сотрудники структурного подразделения администрации городского округа, задействованные в процессе (2-4 человека);
- эксперты (1-2 человека);

- основные исполнители, не являющиеся сотрудниками структурного подразделения администрации городского округа.

2.8. Определение целей бережливого проекта.

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

2.8.2. Формулировка цели бережливого проекта должна быть:

- конкретной;
- измеримой;
- достижимой в рамках обозначенного периода времени.

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

- сокращать ресурсоемкость процессов (трудоемкость, финансовые ресурсы и т.д.);
- сокращать время протекания процесса.

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

2.9. По результатам выполнения мероприятий, изложенных в пунктах 2.4 -2.8 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 (хронометража) 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 поведении 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 администрации по ранее направленному запросу к определенной дате) и необоснованным.

Количество замеров времени (хронометража) по процессу должно быть не менее 5.

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.

Построение карты текущего состояния процесса осуществляется слева направо по потоку.

В случае, когда при проведении замеров по процессу устанавливается вариабельность выполнения операций, варианты протекания отображаются на карте вариабельного процесса с помощью пунктирных линий разных цветов согласно приложению 4 к настоящим методическим рекомендациям.

3.3. Основные операции процесса наносятся на карту при помощи стикеров и условных обозначений, применяемых для построения карты вариабельного процесса согласно приложению 5 к настоящим методическим рекомендациям, с указанием временных интервалов их выполнения.

Все операции 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 |

| № п/п | Вопросы | Ответы на вопросы |
|---|---|---|
| 5. | Есть ли проблемы при выполнении операции? | Определяем проблемы, возникающие в ходе выполнения операции |

С помощью условных обозначений в процессе отображения операций 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.

3.4. После того, как на карту текущего состояния процесса нанесена информация по каждой операции, подсчитывается время протекание 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 процесса, включает:

4.1.1. Построение пирамиды проблем по форме согласно приложению 6 к настоящим методическим рекомендациям, предусматривающее ранжирование проблем по уровням:

- муниципальный уровень - проблемы, решение которых не требует привлечения дополнительных ресурсов, и возможно силами структурного подразделения администрации городского округа, в котором проходит картирование, или проблемы, решение которых требует проведения мероприятий с привлечением других структурных подразделений администрации городского округа и внесением изменений в муниципальное законодательство;

- региональный уровень – проблемы, решение которых требует внесения изменений в региональное законодательство, работу региональных программ.

- федеральный уровень – проблемы, решение которых требует внесения 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 командой бережливого проекта 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 для проведения анализа проблем с применением метода «5 почему?» согласно приложению 7 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 8 к настоящим методическим рекомендациям.

5.2. 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 протекание 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).

**Таблица 2**

**План мероприятий**

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

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

Приложение 1
к методическим рекомендациям по проведению картирования процессов в администрации Старооскольского городского округа

Форма

**Карточка бережливого проекта**

| | |
|---|---|
| **Общие данные:**<br>**<u>Заказчик:</u>** (руководитель структурного подразделения/руководитель организации, курирующий орган администрации).<br>**<u>Процесс:</u>** (наименование проблемного процесса, который необходимо улучшить).<br>**<u>Границы процесса:</u>** (с чего начинается процесс? Например, заявление гражданина, получение заявки и т.д. и чем заканчивается процесс? Получение ответа на запрос гражданином, получение государственной услуги).<br>**<u>Руководитель проекта:</u>** (начальник подразделения, в котором протекает процесс).<br>**<u>Команда проекта:</u>** | **Обоснование:**<br>(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.) |
| **Цели и эффекты:**<br>**Пример,**<br>**1. Сокращение времени протекания процесса с ___ мин. до ____ мин.**<br>**2. Сокращение трудоемкости процесса с _____ чел/час. до ____ чел/час.** | **Сроки:**<br>**1. Старт проекта. Защита карточки проекта (дата).**<br>**2. Анализ текущей ситуации (дата начала – дата окончания):**<br>**2.1. Разработка текущей карты процесса (дата начала - дата окончания).**<br>**2.2. Поиск и выявление проблем (дата начала - дата окончания).**<br>**2.3. Разработка целевой карты процесса (дата начала - дата окончания).**<br>**2.4. Разработка «дорожной карты» реализации проекта (дата начала - дата окончания).**<br>**2.5. Защита дорожной карты перед заказчиком (дата).**<br>**3. Внедрение улучшений (дата начала - дата окончания).**<br>**3.1. Промежуточный контроль выполнения мероприятий проекта (дата начала - дата окончания).** |

| | |
|---|---|
| | **4. Оценка результатов проекта.**<br>**4.1. Анализ текущей ситуации после внедрения улучшений (дата начала - дата окончания).**<br>**5. Закрытие проекта (дата)** |

Приложение 2
к методическим рекомендациям по проведению картирования процессов в администрации Старооскольского городского округа

**Проведение замеров времени (хронометража) по процессу**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Наименование процесса:_____** | | | | | | | **Дата проведения хронометража дд.мм.гггг** |
| **Регламентируемое время выполнения процесса _____** | | | | | | | |
| **Участник процесса 1** | | **ФИО**<br>**Должность** | | | | | |
| **Участник процесса 2** | | **ФИО**<br>**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** | | | | | | |
| **n** | **Наименование операции n** | | | | | | |
| | **Общее фактически затраченное время на процесс*** | | | | | | |

*заполняется графа 5

Приложение 3
к методическим рекомендациям
по проведению картирования процессов
в администрации Старооскольского
городского округа

Форма

**Карта текущего состояния процесса «…»**

**Карта текущего состояния процесса «Первичный прием граждан»**

**ВПП (время протекания процесса)** – 55 мин. 06 с. – 2 часа 16 мин. 20 с.

Приложение 4
к методическим рекомендациям
по проведению картирования процессов
в администрации Старооскольского
городского округа

Форма

**Карта вариабельного процесса**

**Участок процесса «Первичный прием граждан»**

**ВПП - 1 (время протекания процесса)** – 7 мин. 50 с. – 25 мин.
**ВПП - 2 (время протекания процесса)** – 10 мин. – 31 мин.

Приложение 5
к методическим рекомендациям
по проведению картирования процессов
в администрации Старооскольского
городского округа

## Условные обозначения, применяемые 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 | 1 | 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 док-та/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 | 1 | Используется для обозначения выявленных проблем/нарушений/потерь в потоках и процессах. Цвет – КРАСНЫЙ. Цифрой обозначается порядковый номер. |
| 12. Решения проблем | 1 | Используется для обозначения решений проблем. Цвет – Зеленый/голубой. Цифрой обозначается порядковый номер. |

Приложение 6
к методическим рекомендациям
по проведению картирования процессов
в администрации Старооскольского
городского округа

Форма

**Пирамида проблем**

проблемы, решение которых требует внесение изменений в федеральное законодательство, работу федеральных программ

проблемы, решение которых требует внесение изменений в региональное законодательство, работу региональных программ

проблемы, решение которых не требует привлечения дополнительных ресурсов, и возможно силами структурного подразделения администрации городского округа, в котором проходит картирование, или проблемы, решение которых требует проведения мероприятий с привлечением других структурных подразделений администрации городского округа, и внесением изменений в муниципальное

Приложение 7
к методическим рекомендациям
по проведению картирования процессов
в администрации Старооскольского
городского округа

**Таблица для анализа проблем с применением метода «5 почему?»**

| Проблемы | Первопричины | Решения | Вклад в достижение цели |
|---|---|---|---|
| | | | |

Приложение 8
к методическим рекомендациям
по проведению картирования процессов
в администрации Старооскольского
городского округа

Форма

**Карта целевого состояния процесса «…»**

**Карта целевого состояния процесса «Первичный прием граждан»**

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