



**РОСАТОМ**



ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

# Проект «Эффективный регион»

2019 г.

## Типовая модель



- **Эффективный (бережливый регион) – это система взаимодействия субъектов региона, которые совместно и последовательно используют в своей деятельности принципы бережливого производства.**
- Мировой опыт. Инициативы по использованию бережливых технологий в практике государственного управления впервые появились в Великобритании в 2001, а в США — в 2002 году. В США функционирует Центр бережливого государства (*LEAN Government Center*), который является первым ресурсным центром «бережливого государства».
- Опыт РФ. Реализация проекта «Эффективный регион» в 20 субъектах РФ
- Механизм: Выявление и решение проблем, влияющих на доступность и качество государственных услуг для населения, и эффективность государственного и муниципального управления.

«Эффективный регион, эффективная губерния, бережливое правительство – называть можно по-разному. Но смысл один: нужны люди по-настоящему заинтересованные в процессе «меняться самому и менять пространство вокруг себя».

## Исходные предпосылки и условия успешной работы



- Потребность в увеличении удовлетворенности граждан работой ЖКХ, транспорта, дорожного хозяйства и других направлениях социальной сферы.
- Положительный опыт федерального проекта «Бережливая поликлиника».
- Опыт первых шагов проектов «Бережливый город» в ЗАТО Госкорпорации «Росатом» (запущены с октября 2017г.).
- Опыт Эффективных регионов: Нижегородская, Белгородская, Сахалинская области, республика Татарстан
- Потребность в развитии с применением новых подходов и инструментов бережливого производства в органах государственной власти и в органах местного самоуправления.

### Условия успешной работы

- **Вовлеченность первого руководителя.**
- Активное содействие и вовлеченность сотрудников министерств.
- Наличие и признание проблемных зон для открытия проектов.
- Готовность ставить амбициозные цели и решать проблемы.
- Наличие инфраструктуры проектной деятельности

# Предложения по дорожной карте проекта «Эффективный регион» в Орловской области 2019-2020 гг



2019 год

2020 год

Визит делегации  
Правительства  
Орловской области в НО.  
Обучение на фабрике  
процессов

Стартовое совещание в  
Правительстве  
орловской области  
Обследование  
Открытие пилотных  
проектов

Kick-off по  
пилотным проектам  
с участием  
руководителей  
ОИВ и МО

Утверждение дорожных  
карт по пилотным  
проектам (первая  
волна)

Закрытие проектов  
первой волны  
Заседание головной  
рабочей группы по  
промежуточным  
итогам

август

октябрь

ноябрь

декабрь

февраль

апрель

июль

Письмо С.В.Кириенко от  
19.08.2019 №1.1/38236 «О  
внедрении в Орловской  
области технологий  
бережливого производства и  
реализации проекта  
«Эффективный регион»

Организация  
мини-офисов в  
ОИВ и МО





**РОСАТОМ**



**Производственная система «Росатом» (ПСР) – это культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне**

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»**

# **ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА «РОСАТОМА»**

**2019 г.**



## Лучшее в СССР



**Минсредмаш**  
1962 – 1991 гг.,  
Научная организация труда,  
производства и управления

### Научная организация

- Труда (эргономика рабочего места)
- Производства  
(новые методы планирования)
- Управления (сокращение уровней,  
соцсоревнование, бригадный метод)

**Результаты за 9 лет (1958-1967) –**  
производительность труда  
в отрасли выросла в **3** раза

## Лучшее в мире



**Toyota Production System (TPS)**  
Производственная система  
«Тойота»

### Постоянное совершенствование

- Поиск и устранение потерь: лишние  
движения, перемещения, обработка и др.
- Производство и поставки  
«точно и вовремя»
- Визуализация и оптимизация потоков

**Результаты за 9 лет (1955-1964) –**  
производительность труда  
выросла в **5** раз



# 2 Суть производственной системы на принципах бережливого производства



**Увидеть** потери и резервы в потоке

**7**

+

**3**

+

**1**

Устранять из потока

**7 видов потерь:**

1. лишняя транспортировка
2. лишняя обработка
3. складирование (запасы)
4. ожидание (отделить человека от станка)
5. лишние движения (эргономика)
6. Брак (передается на следующие стадии)
7. перепроизводство

Вскрывать **резервы производительности:**

- труда
- оборудования
- материалов

**Мобилизация неиспользованного потенциала человека**  
(воспитание лидеров по проведению улучшений)



**Работать** над устранением потерь, повышением производительности через оптимизацию потоков





К Н. Хаяси обратились хозяева одного крупного японского аэропорта:

- Как нам срочно снизить себестоимость грузовых перевозок на 12 %? Если мы это не сделаем за полгода, мы вылетаем с рынка!

Н. Хаяси:

- Забудьте про эту цель! Даю установку: **снизить количество прикасаний к багажу в 3 раза.**

Обучение, картирование, текущее, идеальное, целевое... Снижение прикасаний – это по-другому сформулированное снижение ВПП.

Через 5 месяцев сумасшедшей работы в поле делают замеры.

И о, чудо! **Себестоимость снизилась на 15 %**

Мораль: если бы работали напрямую с целью снижения себестоимости, то полгода крутились бы с экономистами в кабинетах вокруг таблиц и расчетов, и остались бы ни с чем.





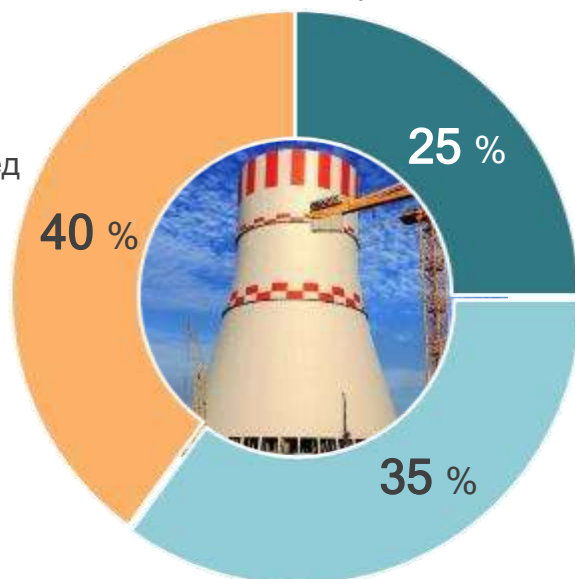
### Пример: армирование и бетонирование чаши бассейна испарительной градирни

#### Работа, добавляющая ценность

- Армирование площадки
- Бетонирование

#### Явные потери!

- Ожидание бетона
- Ранний уход на обед
- Ожидание из-за отсутствия инструментов



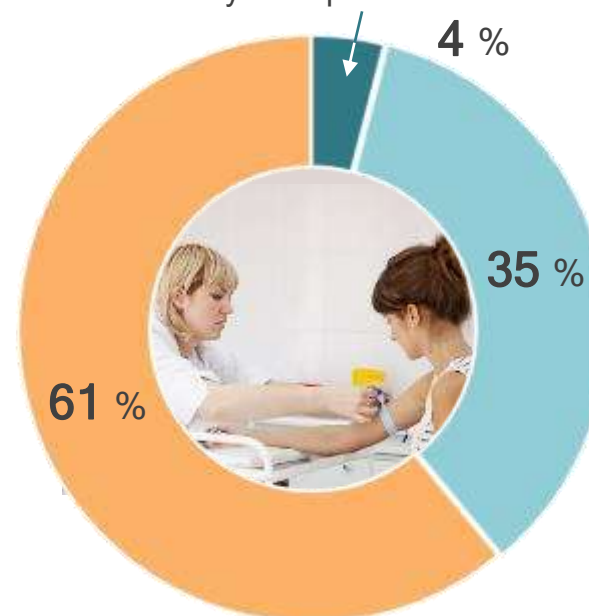
#### Работа необходимая, но не добавляющая ценность:

- Разметка
- Обрезка арматуры
- Контрольная проверка высотных отметок
- Перемещение и выравнивание опалубки

### Пример: процесс забора крови из вены в поликлинике

#### Работа, добавляющая ценность

Непосредственно забор крови вакутайнером из вены



#### Работа необходимая, но не добавляющая ценность:

- Перевязка жгутом
- Дезинфекция места забора (в каждом цикле)
- Дезинфекция или утилизация инструмента после приема пациентов (1 раз в смену) и т.д.

#### Явные потери!

- Очередь пациентов перед кабинетом
- По времени на талончике никто не попадает – живая очередь
- Пересечение потоков больных и здоровых пациентов



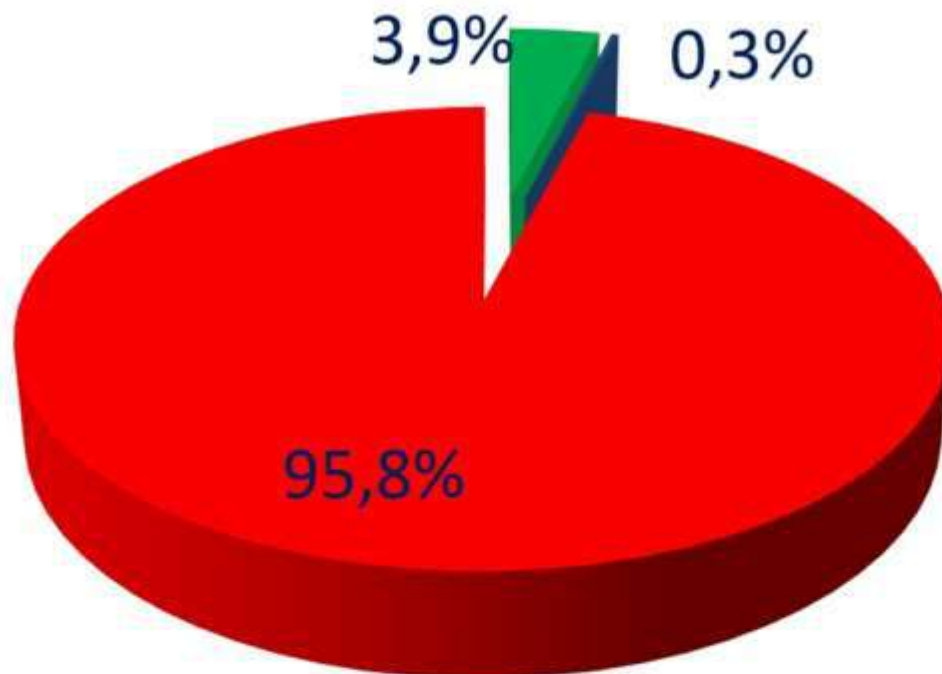
Название элемента	Время выполнения	Время ожидания
Обращение от гражданина НО		
Резолюция руководителя на исполнение	10 мин	1 день
Резолюция заместителя на исполнение	10 мин	1 день
Резолюция начальника управления на исполнение	10 мин	1 день
Определение исполнителя начальником отдела	10 мин	1 день
Подготовка ответа исполнителем	4 часа	4 дня
Согласование ответа на обращение с начальником отдела и доработка при необходимости	10 мин	0,5 дня
Согласование ответа на обращение начальником отдела	10 мин	1 день
Согласование ответа на обращение начальником управления	10 мин	1 день
Согласование ответа на обращение заместителем	10 мин	1 день
Подписание документа руководителем	10 мин	1 день
Отправка ответа заказчику	10 мин	1 день

**ИТОГО: время выполнения 5 часов 40 мин. время ожидания 13,5 дней**



Название элемента	Время выполнения	Время ожидания
Обращение от гражданина НО		
Резолюция руководителя на исполнение	10 мин	1 день
Резолюция заместителя на исполнение	10 мин	1 день
Резолюция начальника управления на исполнение	10 мин	1 день
Определение исполнителя начальником отдела	10 мин	1 день
Подготовка ответа исполнителем	4 часа	4 дня
Согласование ответа на обращение с начальником отдела и доработка при необходимости	10 мин	0,5 дня
Согласование ответа на обращение начальником отдела	10 мин	1 день
Согласование ответа на обращение начальником управления	10 мин	1 день
Согласование ответа на обращение заместителем	10 мин	1 день
Подписание документа руководителем	10 мин	1 день
Отправка ответа заказчику	10 мин	1 день

**ИТОГО:** время полезной работы 4 часа 10 мин.



- Работа добавляющая ценность
- Работа не добавляющая ценность
- Явные потери

## ⚠ Потери ведут к лишним затратам и не добавляют ценности конечному продукту.

<p><b>1</b></p> <p><b>ПЕРЕ-ПРОИЗВОДСТВО</b></p> 	<p><b>2</b></p> <p><b>ЛИШНИЕ ДВИЖЕНИЯ</b></p> 	<p><b>3</b></p> <p><b>НЕНУЖНАЯ ТРАНСПОРТИРОВКА</b></p> 	<p><b>4</b></p> <p><b>ИЗЛИШНИЕ ЗАПАСЫ</b></p> 	<p><b>5</b></p> <p><b>ИЗБЫТОЧНАЯ ОБРАБОТКА</b></p> 	<p><b>6</b></p> <p><b>ОЖИДАНИЕ</b></p> 	<p><b>7</b></p> <p><b>ПЕРЕДЕЛКА/ БРАК</b></p> 
<p><b>ПРИМЕРЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Больше копий, чем нужно</li> <li>➢ Ненужные или слишком большие отчеты</li> <li>➢ Дублирование информации в разных документах</li> <li>➢ Дублирование поручений</li> </ul>	<p><b>ПРИМЕРЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Неудобное расположение оргтехники/мебели</li> <li>➢ Поиск необходимого файла на компьютере/документа на рабочем столе, в шкафу</li> <li>➢ Перелистывание больших документов из-за отсутствия кратких памяток, инструкций</li> </ul>	<p><b>ПРИМЕРЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Передача документов вручную</li> <li>➢ Потеря времени в пути на совещание вместо решения вопроса дистанционно</li> </ul>	<p><b>ПРИМЕРЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Залжи канцтоваров, бумаги</li> <li>➢ Накопление нерассмотренных вопросов, задач, документов</li> <li>➢ Хранение неиспользуемых документов</li> </ul>	<p><b>ПРИМЕРЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Наполнение презентаций, отчетов ненужной Заказчику информацией</li> <li>➢ Ненужные согласования</li> </ul>	<p><b>ПРИМЕРЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Ожидание согласований, принятия решений</li> <li>➢ Медленная работа ИТ-систем</li> <li>➢ Ожидание опоздавших</li> </ul>	<p><b>ПРИМЕРЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Ошибки при подготовке материалов</li> <li>➢ Разные замечания при повторных согласованиях</li> <li>➢ Запрос информации, требующий уточнений и переформулировок</li> </ul>
<p><b>РЕШЕНИЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Определение требований Заказчика</li> <li>✓ Однократный сбор каждого показателя для отчетности</li> <li>✓ Использование единых форматов</li> </ul>	<p><b>РЕШЕНИЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Внедрение системы 5С</li> </ul>	<p><b>РЕШЕНИЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Применение электронного согласования документов</li> <li>✓ Использование видео-конференц связи, телефонные переговоры, переписка по электронной почте</li> </ul>	<p><b>РЕШЕНИЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Планирование заказов канцелярских принадлежностей и пр. с помощью нанбэн</li> <li>✓ Не откладывать решение задач</li> <li>✓ Передача неиспользуемых документов в архив</li> </ul>	<p><b>РЕШЕНИЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Определение требований Заказчика</li> <li>✓ Определение необходимого числа согласующих</li> </ul>	<p><b>РЕШЕНИЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Цепочка помощи</li> <li>✓ Регламентированные процедуры и сроки</li> <li>✓ Повышение производительности ИТ-систем</li> </ul>	<p><b>РЕШЕНИЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Применение чек-листов</li> <li>✓ Применение типовых форм и образцов</li> </ul>

**Пример:** формирование пучка армоканатов для системы преднапряжения защитной оболочки на сдаточном энергоблоке № 3 Ростовской АЭС (132 пучка)

**Автор:** сварщик 3-го разряда ООО «СМУ-1» Гриенко Г.Н.

### Петля полностью сварная



Один сваривал, один загибал  
Уходило **5 кг электродов**

**Было – 201 мин.**

### Предложено использовать кусок трубы в качестве петли



**1,2 кг электродов**  
(в 4 раза меньше)

**Стало – 98 мин.**

**В 2 раза  
быстрее**

Ежегодно в ГК «Росатом» подается более **60 000** ППУ

- это атмосфера доверия и взаимопомощи
- это «штучная» работа с людьми
- это изменение людей в лучшую сторону

## Текущее состояние



## Целевое состояние





РОСАТОМ



Производственная система «Росатом» (ПСР) – это культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

# Основные инструменты+ методика реализации проекта

2019 г.





**СИСТЕМА 5С** - представляет собой совокупность организационно-технических мероприятий по рациональной организации рабочих мест, обеспечивающую безопасность работы и рост производительности труда

**КАРТОГРАФИЯ потока создания ценности (ПСЦ)** - инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до заказчика

**ПСР-ПРОЕКТ** - Проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса или решение конкретной проблемы в процессе с применением инструментов Производственной системы «Росатома».



### Это может быть сделано сегодня



Небольшие затраты



Каждый может принять в этом участие



### Быстрые и наглядные результаты



Потери становятся видимыми



Не требует широкомасштабных действий по обучению



Имеет широкую область применения

## Как правильно организовать рабочее место

❗ Система 5С – эффективный метод организации рабочих мест.

- Повышает управляемость рабочей зоны.
- Повышает культуру труда.
- Сохраняет Ваше время.



### ШАГ 1

#### СОРТИРОВКА

«Избавься от ненужного!»  
Ненужные предметы ведут к потере пространства, времени и денег.



### ШАГ 2

#### СОБЛЮДЕНИЕ ПОРЯДКА

«Каждая вещь на своем месте!»  
Расположи предметы так, чтобы их было легко найти и использовать.



### ШАГ 3

#### СОДЕРЖАНИЕ В ЧИСТОТЕ

«Содержи рабочее место в чистоте!»  
Сделай свое место комфортным и безопасным.



### ШАГ 4

#### СТАНДАРТИЗАЦИЯ

«Создай стандарт рабочего места, операций!»  
Стандартизируй все улучшения, проведенные в процессе.



### ШАГ 5

#### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

«Постоянно совершенствуй свое рабочее место!»  
Сделай так, чтобы система 5С стала неотъемлемой частью твоей жизни.



- 5 принципов  
- Все слова начинаются с буквы С

**Заказчик** - тот, кто использует результат вашей работы. Каждый сотрудник является и поставщиком, и заказчиком услуг, сырья или продуктов



Задача каждого сотрудника – быть клиентоориентированным!



Слушайте заказчика



Предвосхищайте его потребности



Предлагайте продукты/услуги наивысшего качества



Выполняйте заказы в сроки, установленные заказчиком



Будьте вежливыми и доброжелательными



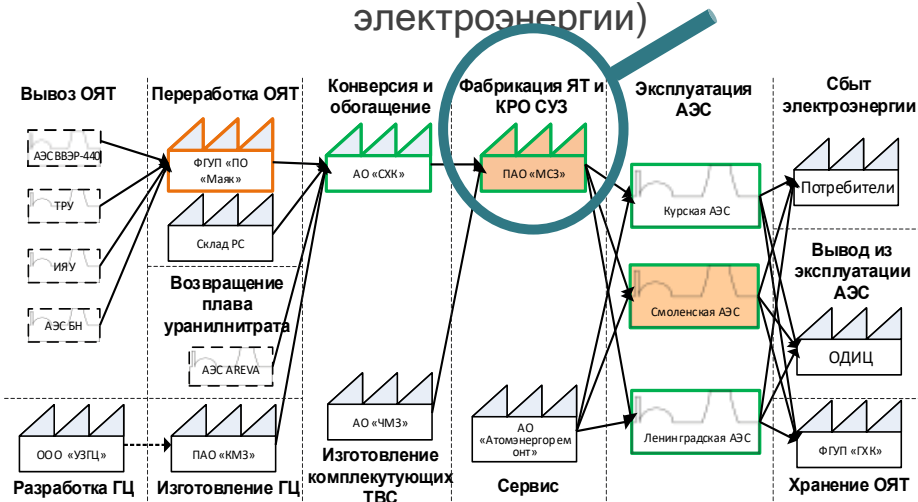
Мгновенно реагируйте на изменение требований заказчика

# Уровни картирования потоков

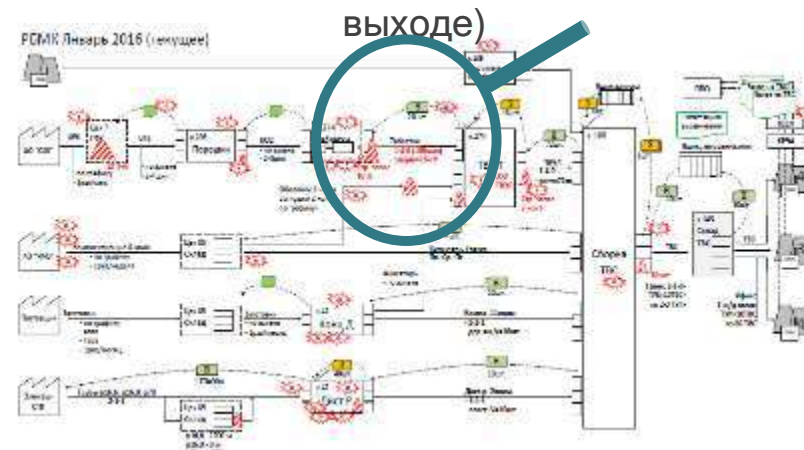


РОСАТОМ

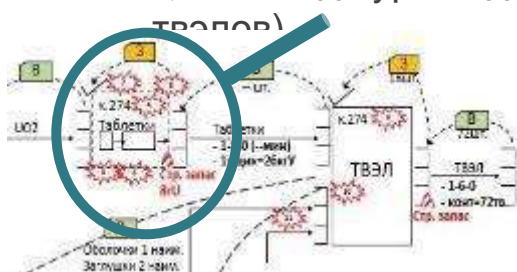
1. Картирование 1-го уровня (вся цепочка создания продукта, от вывоза ОЯТ до сбыта электроэнергии)



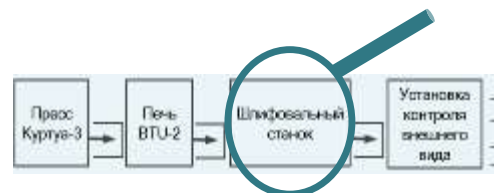
2. Картирование 2-го уровня (уровень предприятия, МСЗ: ГФУ на входе, ТВС на выходе)



3. Картирование 3-го уровня (уровень цеха, изготовление таблеток и ТВЭЛ топлива РБМК, от оксида урана до топлива)



4. Картирование 4-го уровня (уровень участка)



5. СР - своеобразное «картирование» 5-го уровня (уровень одного человека)

Процесс	Составляющие и материалы	Вид	Средства	Средства	Средства
1	Дать материал	4	32	3	3
2	Сделать материал	4	32	3	3
3	Сделать материал	4	32	3	3
4	Сделать материал	4	32	3	3
5	Сделать материал	4	32	3	3
6	Сделать материал	4	32	3	3
7	Сделать материал	4	32	3	3
8	Сделать материал	4	32	3	3
9	Сделать материал	4	32	3	3
10	Сделать материал	4	32	3	3



**ТЕКУЩЕЕ** – с фактическими показателями на рассматриваемую дату.

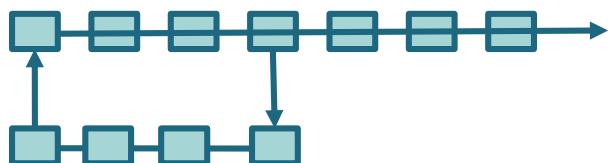
**ЦЕЛЕВОЕ** – с установленными целями по преобразованию и проработанными мероприятиями по достижению установленных целей. В целевом состоянии должны быть устранены проблемы, выявленные в текущем.

**ИДЕАЛЬНОЕ** - эталон, к которому необходимо стремиться.

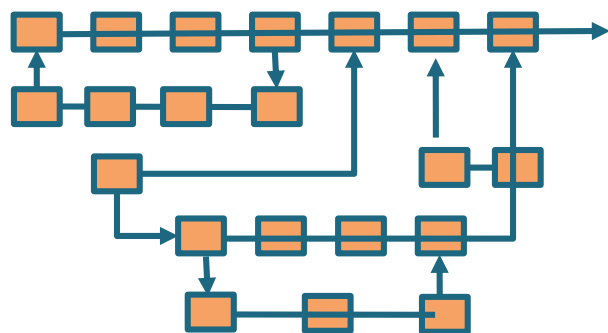
Как правило, этот поток обладает следующими качествами:

- прямоточность – отсутствие пересечений с другими потоками, изолированность;
- гибкость – возможность оперативной настройки под различные проекты ИИОКР, 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.

Процесс, какой он есть на Ваш взгляд...



Процесс, какой он есть на самом деле (текущее состояние)










- Привлекайте людей, которые знают процесс «как есть».
- Уточните границы процесса.
- Используйте для описания шагов формат глагол-имя (например «подписывает контракт» или «подписание контракта», а не просто «контракт»).
- Не начинайте улучшать процесс не описав его текущее состояние со всеми проблемами.

**Увидеть все своими глазами! Отражать так, как оно есть на самом деле! Указывать показатели опираясь на факты, которые лично наблюдали!**

# Графические обозначения



## Основные условные обозначения для построения карт потока создания ценности в материальном потоке

	Символ	Описание
1		Указывает перемещение продукта от одной операции к другой
2		Указывает места соединения появления информации и возникновения
3		Технологическая операция, рабочее место
4		Место складирования материалов не имеющее правил хранения
5		Передача информационных сигналов посредством электроники (рации, телефон, e-mail и т.д.)
6		Описание проблемы в месте ее возникновения
7		Описание предлагаемого решения в месте устранения проблемы



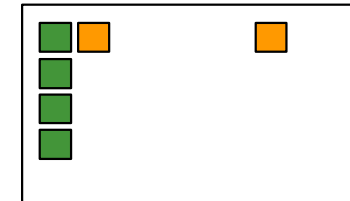
# Создание карты офисного процесса для более полной картины взаимодействия всех участников процесса.

1. Определите участников процесса с самого начала и до конца.

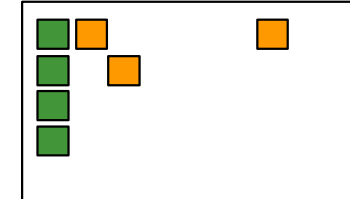
Разместите клиента в верхнем левом углу



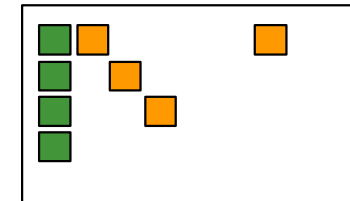
2. Определите границы процесса



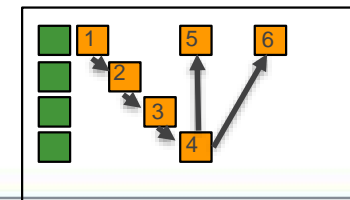
3. Определите, кто получает результаты исходного шага и какие действия они выполняют



4. Повторите, определив, кто получает результат от другого шага и какие действия они выполняют



5. Добавьте измеримые показатели необходимые для анализа (шт., м. и т.д.)



6. На временную шкалу нанесите время выполнения каждого этапа, время ожидания

7. Обозначьте выявленные проблемы

Термин	Значение
Владелец процесса	Руководитель структурного подразделения/функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность
Внешний заказчик процесса	Организация либо отдельные лица вне контура управления, которые являются потребителями результатов процесса
Внутренний заказчик процесса	Внутренние структуры или сотрудники муниципалитета, которые являются потребителями результатов процесса
Карточка ПСР-проекта	Паспорт проекта, который составляется перед началом проекта и содержит цель, срок, команду, заказчиков, обоснование выбора и пр.
Отраслевой ПСР-проект	Проект, который оптимизирует процесс, стандартный для нескольких подразделений/организаций и который будет тиражирован в дальнейшем
ПСР-проект	Проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса или решение конкретной проблемы в процессе с применением инструментов Производственной системы «Росатома».
Производственный анализ	Мониторинг отклонений по выпуску продуктов или услуг от целевых показателей, осуществляемый на ключевых стадиях процесса с целью выявления коренных причин отклонений и их устранение.
Процесс	Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата.

# Процесс реализации ПСР-проекта



\*На всем протяжении проекта рекомендуется вести информационный стенд в целях информирования участников проекта, отслеживания хода проекта и проведения рабочих совещаний.

## 1. Вовлеченные лица и рамки проекта

**Заказчики процесса:** Администрация города Орла, юридические и физические лица - заявители

**Периметр проекта:** Управление документационной работы и информационных технологий аппарата администрации города Орла, Финансово-экономическое управление, поставщик программного обеспечения (отобранный по №44-ФЗ «О контрактной системе»)

**Границы процесса:** От регистрации обращения до экспедиционной обработки.

**Владелец процесса:** Управление документационной работы и информационных технологий аппарата администрации города Орла

**Руководитель проекта:** Трифонова Ольга Николаевна

**Команда проекта:** Свиридова Раиса Ивановна, Орлова Людмила Владимировна, Соловьева Наталья Владимировна, Сидорова Ирина Юрьевна, Эренс Евгений Игоревич, Мельников Андрей Михайлович, Артамонов Александр Викторович, Тарасов Сергей Леонидович

## 2. Обоснование выбора

**Ключевой риск: Нарушение сроков рассмотрения обращений граждан и организаций.**

1. Финансовые потери
  - ✓ Затраты на печать и копирование документов
  - ✓ Трудозатраты
2. Потери времени
  - ✓ Внутренние перемещения документов
  - ✓ Контроль сроков исполнения поручений
3. Ответственность должностных лиц
  - ✓ Административная ответственность за нарушения
  - ✓ Возможность потери документов вследствие прохождения через множество исполнителей

## 3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение срока прохождения обращения (с момента поступления до непосредственного исполнителя)	5 рабочих дня	до 2 рабочих дней
2. Сокращение расходов на бумагу, печать и копирование	650 тыс.руб.	350 тыс.руб.
3. Сокращение количества жалоб на нарушение сроков рассмотрения обращений	30	0

## 4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта – 01.11.19
2. Диагностика и целевое состояние – 01.11.19 – 10.12.19
  - ✓ Разработка текущей карты процесса – 14.11.19 – 06.12.19
  - ✓ Разработка целевой карты процесса – 09.12.19 – 10.12.19
3. Внедрение улучшений – 11.12.19 – 13.03.20
  - ✓ Совещание по защите подходов внедрения 18.12.19
  - ✓ Определение перечня мероприятий по реализации проекта – 11.12.19 – 16.12.19
  - ✓ Внедрение и проведение экспериментов мероприятий по достижению целей проекта – 09.01.20 – 28.02.20
  - ✓ Обучение участников процесса – 02.03.20 – 13.03.20
4. Закрепление результатов – 30.03.20 – 30.04.20
  - ✓ Мониторинг достигнутых результатов – 30.03.20 – 25.04.20
  - ✓ Завершающее совещание – 30.04.20
5. Закрытие проекта – 31.05.20

№ п/п	Наименование этапа	Предполагаемые результаты
1.	<b>Повышение эффективности рассмотрения обращений граждан и организаций</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Сокращение срока прохождения обращения (с момента поступления до непосредственного исполнителя)</li><li>1. Сокращение расходов на бумагу, печать и копирование</li><li>3. Сокращение количества жалоб на нарушение сроков рассмотрения обращений</li></ol>
2.	<b>Повышение эффективности при визировании правовых актов</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Сокращение срока прохождения проекта правового акта при визировании (параллельное согласование)</li><li>2. Сокращение расходов на бумагу, печать и копирование</li></ol>

## Руководство проекта (непосредственно отвечающие за результат проекта, принимающие основные решения)



**Трифонова Ольга Николаевна**

Начальник управления документационной работы и информационных технологий аппарата администрации города Орла

- Владелец процесса
- Руководитель проекта

## Команда проекта



**Свиридова Раиса Ивановна**

Заместитель начальника управления - начальник отдела документационной работы

- Роль: координатор



**Орлова Людмила Владимировна**

Заведующий сектором по работе со служебными документами отдела документационной работы

- Роль: эксперт



**Соловьева Наталья Владимировна**

Заведующий сектором по работе с муниципальными правовыми актами

- Роль: основной исполнитель



**Сидорова Ирина Юрьевна**

Заведующий техническим сектором по работе с обращениями граждан

- Роль: эксперт



**Эренс Евгений Игоревич**

Заместитель начальника управления - начальник отдела информационных технологий

- Роль: координатор



**Мельников Андрей Михайлович**

Заведующий сектором информационной безопасности отдела информационных технологий

- Роль: эксперт



**Артамонов Александр Викторович**

Инженер технического сектора информационно-технического обеспечения отдела информационных технологий

- Роль: исполнитель



**Тарасов Сергей Леонидович**

Инженер сектора информационной безопасности отдела информационных технологий

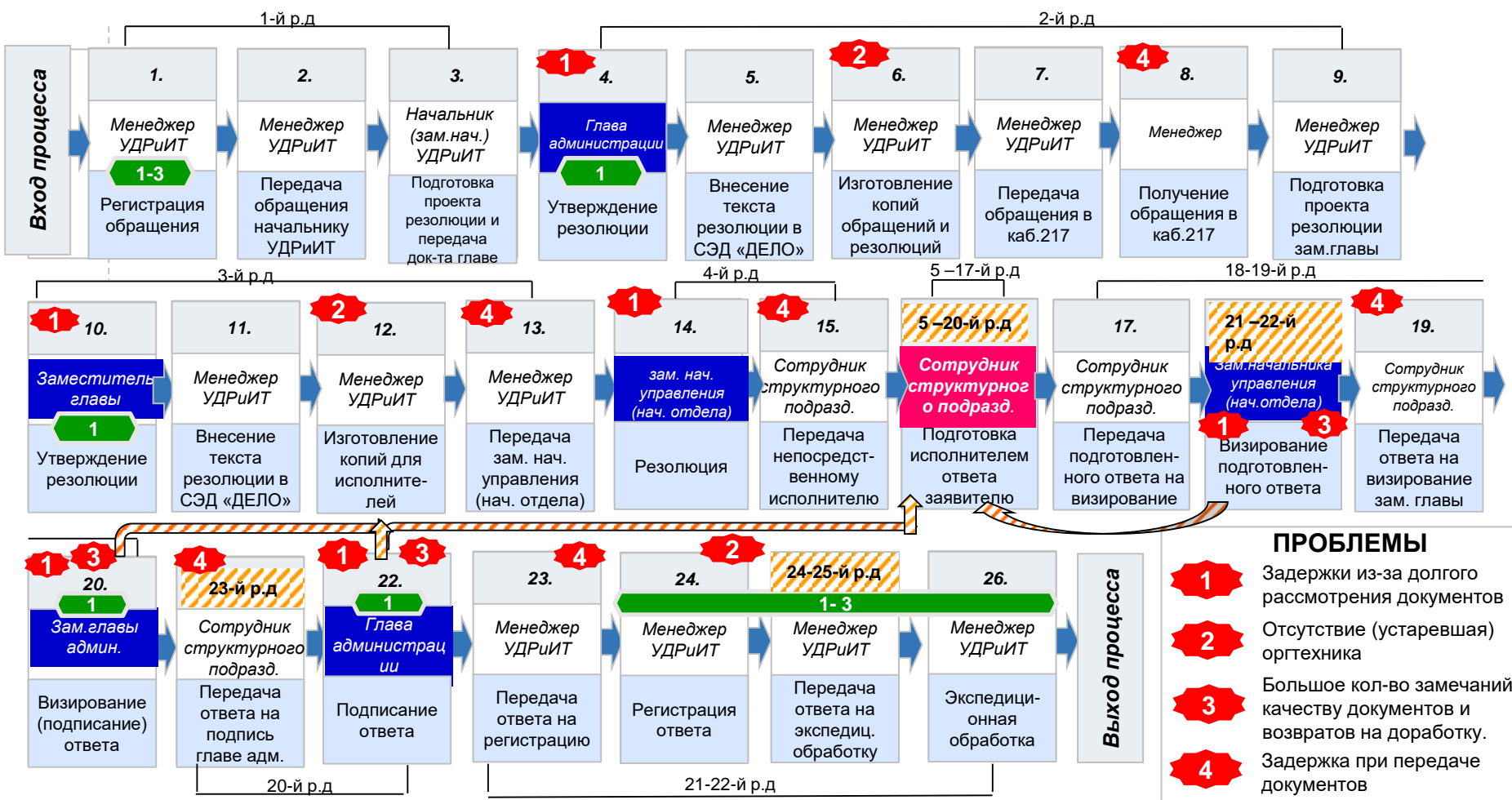
- Роль: эксперт

## Анкетирование № 1 заказчиков процесса «Документооборот в администрации города Орла»

		НЕТ	Скорее НЕТ	Скорее ДА	ДА
	Баллы	1	2	3	4
Процесс	1. Удовлетворены ли Вы в целом работой процесса?			3,2	
	2. Является ли процесс для вас простым и понятным?			3,5	
	3. Является ли длительность процесса для вас оптимальной?			3	
Поддержка пользователей процесса	4. Удовлетворены ли Вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?			3,1	
	5. Удовлетворены ли Вы качеством поддержки и сервиса (консультациями)?			3	
<b>ИТОГО: средний балл 3,2</b>					
Комментарии	В случае ответа "Нет"/ "Скорее нет" – прокомментируйте	<ul style="list-style-type: none"> <li>- устаревшая оргтехника (отсутствие оргтехники) замедляет процесс документооборота</li> <li>- длительное по времени (визирование и подписание) прохождение обращения (с момента поступления до непосредственного исполнителя и обратно)</li> </ul>			
	Опишите предложения по совершенствованию процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение количества (закупка и замена) единиц оргтехники;</li> <li>- сокращение сроков прохождения документов, путем введения электронного документооборота;</li> <li>- передавать документы только в электронном виде;</li> <li>- повышение квалификации сотрудников по работе с электронными документами;</li> <li>- инструкции по работе с документами в доступном ресурсе.</li> </ul>			
<p><b>ПРИМЕЧАНИЯ:</b> Количество опрашиваемых – 94 чел.          Подразделения и организации участвующие в анкетировании:          Все структурные подразделения администрации г.Орла</p>					

# Карта текущего состояния процесса «Повышение эффективности рассмотрения обращений граждан и организаций»

ИТОГО - ВПП до 22 рабочих дней (р.д.) (30 календарных дней)

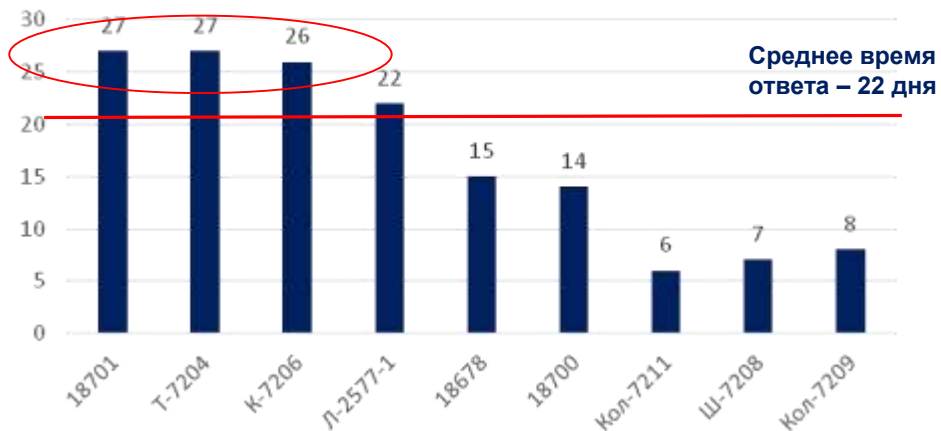


- ### ПРОБЛЕМЫ
- 1. Задержки из-за долгого рассмотрения документов
  - 2. Отсутствие (устаревшая) оргтехника
  - 3. Большое кол-во замечаний по качеству документов и возвратов на доработку.
  - 4. Задержка при передаче документов

Продолжительность Исполнитель  
 Описание шага процесса  
№ - Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)  
1 - Длительный срок рассмотрения  
 - Брак/доработка  
 - Срок с учетом доработки  
1-3 - Срок по регламенту



Ответ на обращения, дни



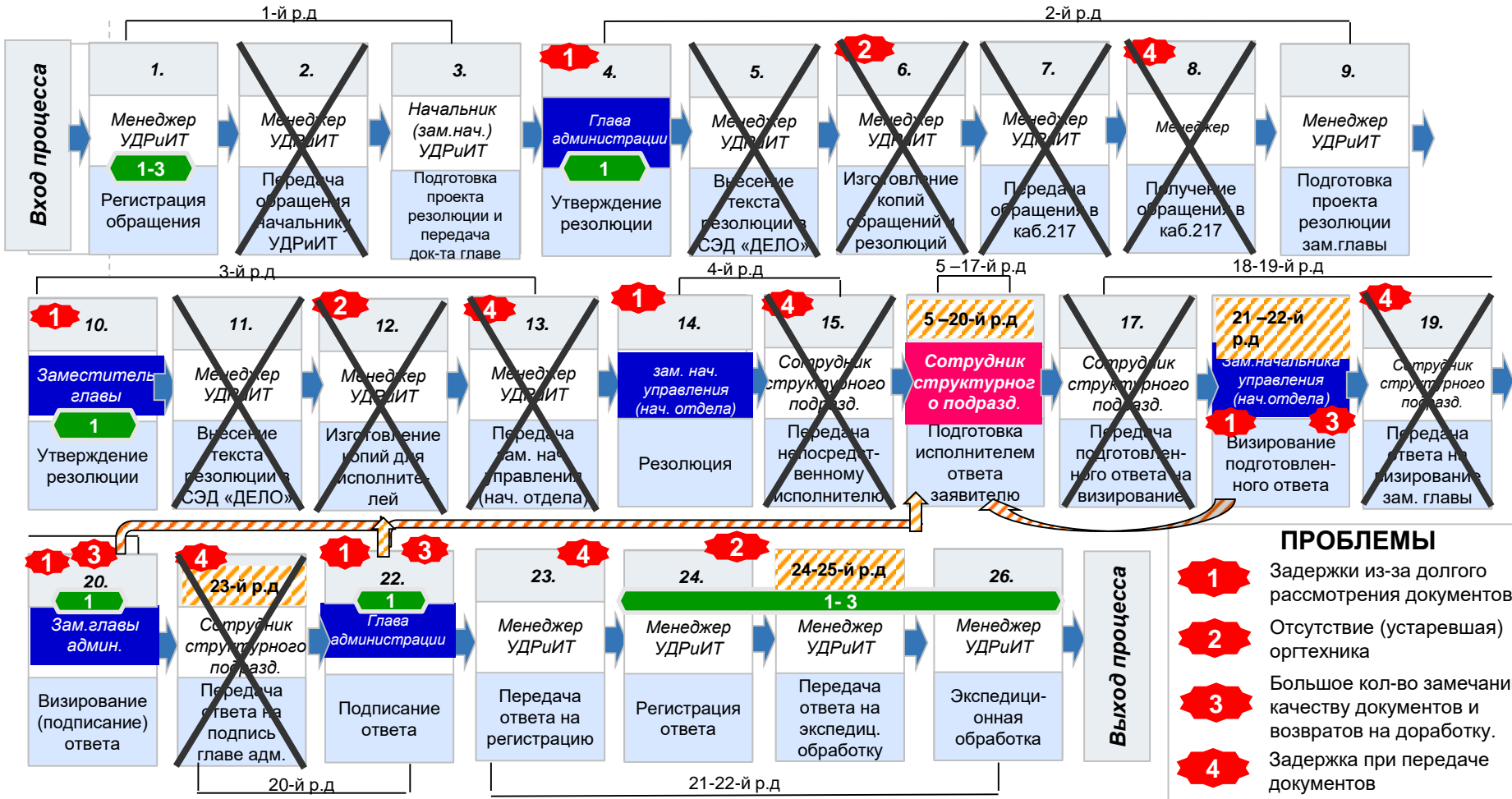
## Проблемы

1. Отсутствие работника на рабочем месте (болезнь, отпуск).
2. Большая загруженность работника.
3. Возврат ответа на доработку.

№ п/п	Вх. № обращения	Дата регистрации	Дата регистрации ответа	Кол-во дней	Проблема
1.	18701	14.11.2019	11.12.2019	27	Превышение 22 дней
2.	T-7204	14.11.2019	11.12.2019	27	Превышение 22 дней
3.	K-7206	14.11.2019	10.12.2019	26	Превышение 22 дней
4.	Л-2577-1	14.11.2019	06.12.2019	22	-
5.	18678	14.11.2019	29.11.2019	15	-
6.	18700	14.11.2019	28.11.2019	14	-
7.	Кол-7211	14.11.2019	20.11.2019	6	-
8.	Ш-7208	14.11.2019	21.11.2019	7	-
9.	Кол-7209	14.11.2019	22.11.2019	8	-

# Карта текущего состояния процесса «Повышение эффективности рассмотрения обращений граждан и организаций»

ИТОГО - ВПП до 22 рабочих дней (р.д.) (30 календарных дней) **25 р.д.**

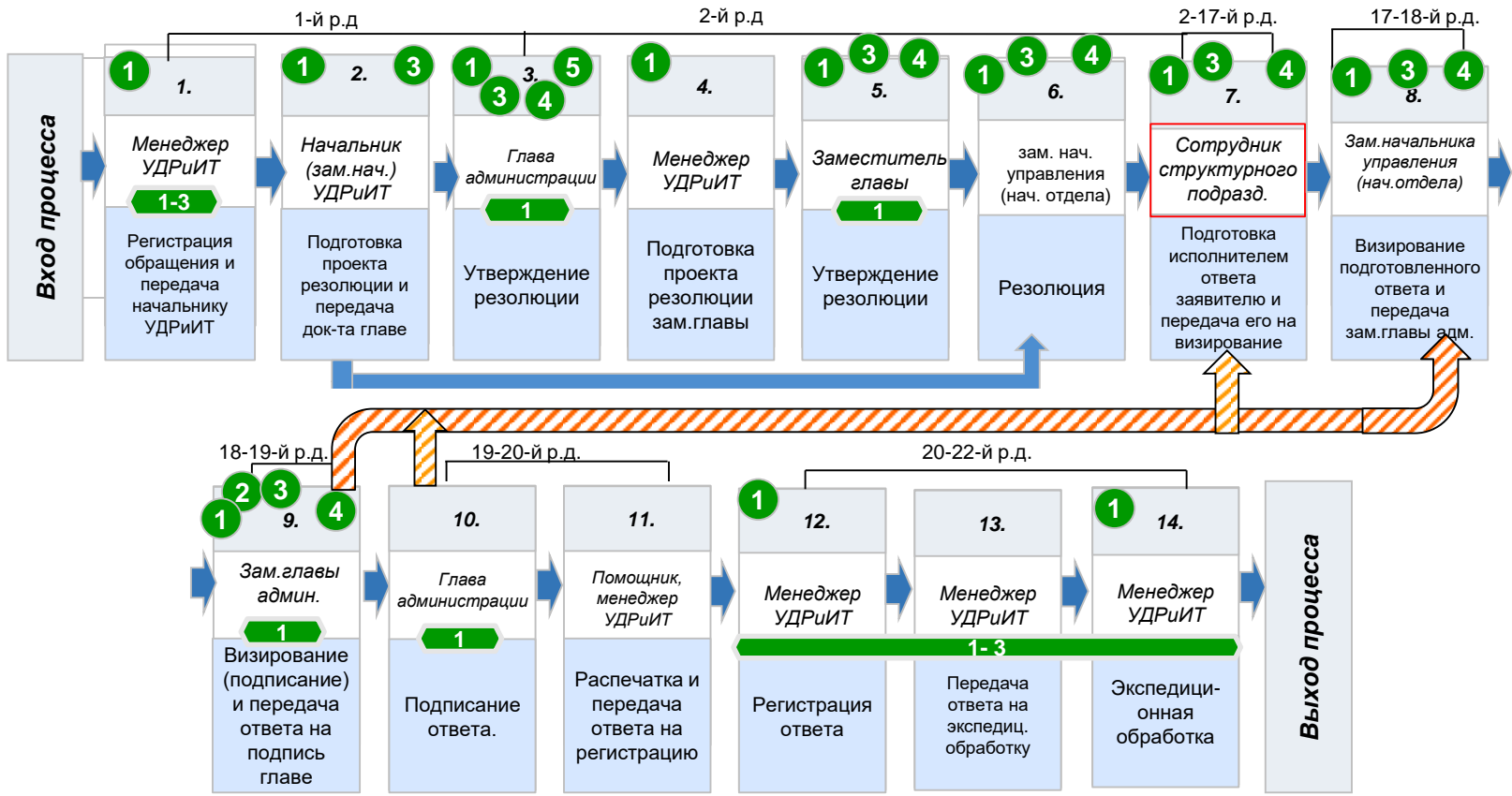


- ### ПРОБЛЕМЫ
- 1 Задержки из-за долгого рассмотрения документов
  - 2 Отсутствие (устаревшая) оргтехника
  - 3 Большое кол-во замечаний по качеству документов и возвратов на доработку.
  - 4 Задержка при передаче документов

  Продолжительность Исполнитель  
  Описание шага процесса  
  Брак/доработка  
  Длительный срок рассмотрения  
  - Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)  
  Срок с учетом доработки  
  Срок по регламенту

# Карта целевого состояния процесса «Повышение эффективности рассмотрения обращений граждан и организаций»

ИТОГО - ВПП до 22 рабочих дней (р.д.) (30 календарных дней)



## Предлагаемые решения

- 1** Замена оргтехники.
- 2** Параллельное визирование документов.
- 3** Увеличение пользователей в системе электронного документооборота
- 4** Внедрение «мобильной» версии приложения EOSmobile
- 5** Внедрить систему рассылки уведомлений и оповещений.

1 Продолжительность  
Исполнитель  
Описание шага процесса
↩ Брак/доработка
 № - Предлагаемые решения
 ➡ Срок по регламенту
 ↗ Копия обращения с проектом резолюции

№ этапа	Наименование	Длительность (текущая). раб. дни		Длительность (целевая). раб. дни	Предполагаемые решения
		Без нарушения	С нарушением		
1 этап	Сокращение срока прохождения обращения с момента поступления до исполнителя	5	5	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение оснащения сотрудников, регистрирующих документы, средствами сканирования, закупка оргтехники</li> <li>2. Пересмотреть сроки исполнения документов в связи с переходом на электронный документооборот</li> <li>3. Внедрение мобильной версии приложения EOSmobile</li> <li>4. Автоматическая рассылка оповещений</li> </ol>
2 этап	Срок подготовки исполнителем ответа заявителю	13	16	до 16	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Автоматическая рассылка уведомлений о приближении сроков исполнения документов</li> <li>6. Увеличение пользователей в системе электронного документооборота</li> <li>7. Замена оргтехники.</li> </ol>
3 этап	Сокращение срока согласования	3	3	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Параллельное визирование документов</li> <li>9. Разработка и внедрение типовых стандартных форм заполняемых документов</li> </ol>
4 этап	Регистрация, отправка	1	1	1	
ИТОГО: ВПП раб.дни		22	25	до 22	



# План мероприятий по проекту «Повышение эффективности рассмотрения обращений граждан и организаций»



№	Проблема	№	Мероприятие	Эффект	Отв.	Сроки	2019		2020						Статус	Примечание						
							ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь								
1	Сокращение срока прохождения обращений (с момента поступления до непосредственного исполнения)	1	Анкетирование №1	Выявление проблем	Соловьева Н.В.	11.11.19 – 15.11.19																
		2	Текущее картирование потоков документов на всех уровнях обработки	Выявление потерь и проблем в процессе	Трифорова О.Н. Орлова Л.В. Сидорова И.Ю.	14.11.19 – 06.12.19																
		3	Сбор фактических данных о затратах времени и трудозатратах	Анализ текущего картирования и анкетирования	Трифорова О.Н.	09.12.19																
		4	Анализ и определение путей достижения целевых показателей	Определение причин отклонений и разработка решений по их устранению	Трифорова О.Н. Соловьева Н.В. Орлова Л.В.	09.12.19																
		5	Составление целевой карты потоков документов	Визуализация целевого состояния процесса на момент завершения проекта	Трифорова О.Н. Соловьева Н.В.	09.12.19 – 10.12.19																
		6	Совещание по защите подходов внедрения	-	Эренс Е.И.	18.12.19																
		7	Определение перечня мероприятий по реализации проекта	-	Трифорова О.Н. Свиридова Р.И.	19.12.19 – 27.12.19																
		8	Внедрение и проведение экспериментов мероприятий по достижению целей проекта (замена оргтехники, установка оповещений, установка лицензий)	-	Эренс Е.И. Мельников А.М. Тарасов С.Л. Артамонов А.В.	09.01.20 - 06.03.20																
		9	Обучение участников процесса	Увеличение пользователей в системе электронного документооборота	Артамонов А.В. Соловьева Н.В.	14.03.20 – 27.03.20																
		10	Работа с внедренными экспериментами		Свиридова Р.И.	16.03.20 – 27.03.20																
		11	Мониторинг достигнутых результатов	Подтверждение эффективности внедренных мероприятий	Трифорова О.Н. Орлова Л.В. Сидорова И.Ю.	30.03.20 – 17.04.20																
		12	Анкетирование №2	Анализ удовлетворенности заказчика до и после реализации проекта	Соловьева Н.В.	20.04.20 – 24.04.20																
		13	Оценка результатов проекта и проведение завершающего совещания	-	Трифорова О.Н.	27.04.20 – 30.04.20																
				14	Пересмотр срока прохождения обращения (внесение изменений в инструкцию по делопроизводству)	Повышение исполнительской дисциплины	Трифорова О.Н.	10.05.20 – 11.06.20														

Выполнено

Срок не наступил

**Примеры проектов «Эффективное правительство,  
эффективный регион», реализованных в  
Нижегородской области**

# Направление: "Эффективное Правительство»

Министерство промышленности, торговли и предпринимательства Нижегородской области



## 1. Вхождение в национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости»

- Отобраны предприятия для участия в проекте - декабрь 2017.
- Министерство промышленности выступило первым с инициативой стать пилотным ОИВ по реализации проектов ПСР.
- Создана головная рабочая группа. Преимущество - закрепленный за министерством сотрудник объединенного ПО
- В приоритете для открытия проектов были направления:
  - ✓ оптимизацию работы Министерства
  - ✓ оптимизацию оказания государственных услуг населению
  - ✓ на оптимизацию процедур по поддержке крупных предприятий, а также малого и среднего бизнеса

## 2. Реализация пилотных проектов. Расширение количества предприятий - участников проекта

### Проекты Министерства

- Оптимизация схемы размещения сотрудников министерства, создание стендов и навигации
- Оптимизация структуры сайта министерства
- Создание эффективной модели центра «мой бизнес»

### Предприятия

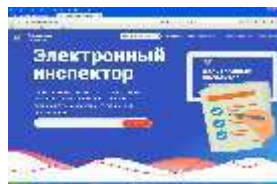
- Участие в kick-off
- Сверхамбициозная задача - 220 предприятий до 2024 года



## 4. Оптимизация процессов выдачи лицензий. Организация школы торговых отношений. Борьба с контрафактом продукции

«Оптимизация процесса лицензирования розничной продажи алкогольной продукции»

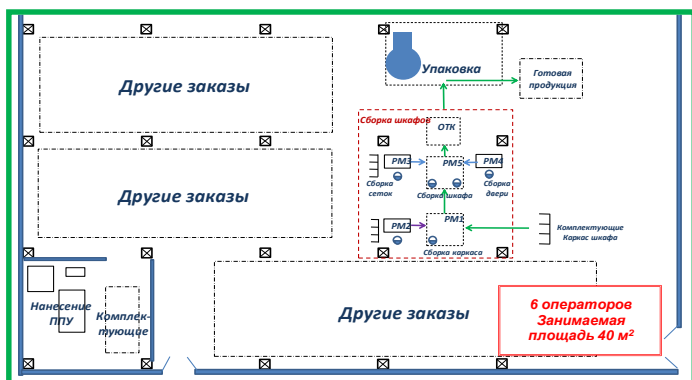
	Базовые	Изменения	
Сокращение времени прохождения процессов (в ГП) лицензирования	30	-50%	15
Сокращение количества посещений министерства заявителями	3	-80%	1
Сокращение количества отказов в выдаче лицензий	57	-50%	30



## 3. Внедрение системы предложений по улучшениям 5С. Обучение сотрудников министерства



Направление: «Промышленность»  
 ООО «УЗОЛА»



**Количественные показатели потока**

	ВПП	НЗП	Перемещения	КЭП	Производительность
Исходное значение	234 часа	100 %*	613 метров	3,5%	80 шкафов в месяц
Текущее значение	101 час	31 %*	407 метров	5,7%	1000 шкафов в месяц

В рамках проекта производительность листообработки и сборки линейных шкафов LC увеличена в 12,5 раз.



# Примеры проектов в сфере образования

## «Оптимизация использования школьного автобуса»

### Общая информация

Управление народного образования администрации городского округа г. Бор 606450, Нижегородская обл., г. Бор, ул. Ленина, 110.

- **объединяет 28 школ**
- **в школах имеется 23 школьных автобуса вместимостью 22 человека**
- **Удалённость школ от центра г.Бор составляет от 2 до 60 км**



### Выявленные проблемы в процессах

1. Осуществление подвоза обучающихся на муниципальные мероприятия малыми группами (4-6 человек) по средствам использования школьного автобуса индивидуально каждым ОУ способствует большим затратам ГСМ и рабочего времени сотрудников школ.
2. Существующая система подвоза обучающихся ОО на муниципальные мероприятия сокращает возможность увеличения их участия, в связи с отсутствием средств на ГСМ.
3. Использование школьного автобуса для подвоза на муниципальные мероприятия нарушает режим подвоза обучающихся в ОО.

### Цели проекта

1. Сокращение затрат на ГСМ в образовательных учреждениях
2. Увеличение количества муниципальных мероприятий, в которых имеет возможность принять участие ОО по средствам подвоза на них школьным автобусом
3. Повышение эффективности использования школьного автобуса

## Направление: «Образование»

Формирование бережливого мышления на всех стадиях роста ребенка



Проект ПАО «Завод Красное Сормово» и Школы №79 города Нижнего Новгорода.

### Результаты

- Прошло обучение теории курс по бережливому производству
- Сымитированы производственные процессы (с адаптацией с учетом возраста).
- На реальном действующем производственном участке создали и презентовали несколько эталонных рабочих мест по системе 5С.



Запланирован запуск ещё 2х смен и тиражирование опыта в г. Санкт Петербурге на базе ОСК.

Направление: «Здравоохранение»  
ГБУЗ НО Городская поликлиника №4 Канавинского района



## Было

Очередь в регистратуру для записи на приём



Ограниченный доступ к персоналу поликлиники, закрытый тип регистратуры



Длительный поиск медицинских карт

## Стало

### Регистратура



Открытый тип регистратуры



Администратор зала,  
электронная запись



Инфомат



Картохранилище

Внедрена предварительная запись через интернет, инфомат или call-центр

Картохранилище перенесено на 3-й этаж и реорганизовано по системе 5S

Показатель	Было	Стало	Результат
Проект: «Оптимизация работы регистратуры»			
Очередь в регистратуру, чел.	12-16	2	- 14
Время ожидания в регистратуре, мин.	до 108	3	- 105

# Пример проекта по межведомственному взаимодействию г. Н. Новгорода.

«Оптимизация процесса питания детей в возрасте до трех лет через специальные пункты питания (молочные кухни)»

## • Получение услуги для населения:

### Было:

- **ВПП - min 23** дня получения услуги.
- **7 визитов** (Управление социальной защиты населения (УСЗН), поликлиника, молочная кухня).
- **ВПП – до 120** мин в УСЗН.

### ПРОБЛЕМЫ:

- Длительный цикл оформления заявки на детское питание в (Управлении соц. защиты населения (УСЗН), Поликлиника, Молочная кухня).

### Стало:

- **ВПП – до 13** дней получения услуги.
- **2 визита** – закрытый канал связи.
- **ВПП – до 15** мин в УСЗН.

### ЧТО СДЕЛАНО:

- Повышено качество информирования об услуге.
- Упрощен процесс получения права на предоставление детского питания.



## • Производственная линия:

### Было:

- **3** кухни
- **от 2 до 8** наименований
- **Max 25 000** порций в день
- **78 %** продукции успешно проходит экспертизу на химический состав



### ПРОБЛЕМЫ:

- Множество перемещений и внутри производственного процесса, что значительно замедляло и отрицательно сказывалось на качестве продукции.

### Стало:

- **2** кухни
- **по 12** наименований в каждой
- **Max 30 000** порций в день
- **98 %** продукции успешно проходит экспертизу на химический состав

### ЧТО СДЕЛАНО:

- Производство перенесено и оптимизировано по площадям, 3 кухни объединены в 2.
- Устранены лишние перемещения.
- Увеличен ассортимент продукции.
- Оптимизирована выдача питания в раздаточных пунктах.



## Направление: «Эффективный муниципалитет»

### Новый подход - Lean Smart City город Саров

Оптимизация и цифровизация основных процессов в муниципальном управлении

#### Проблемы

- ✓ Длительное время получения разрешения на земляные работы
- ✓ Большое количество организаций согласующих проект последовательно.

60 дней

10 согласований

7000 рублей за ТУ



#### Процессы

**Участники:** ДГХ администрации ЗАТО Саров, 10 организаций

**Заказчики:** Физические и юридические лица

**Показатель:** Время протекания процесса (ВПП)

- Изменение порядка получения разрешения
- Актуализация схем размещения сетей
- Получение ТУ от Ростелекома на допроектной стадии

30 дней

10 согласований

50%

Сокращение ВПП



#### Цифровизация

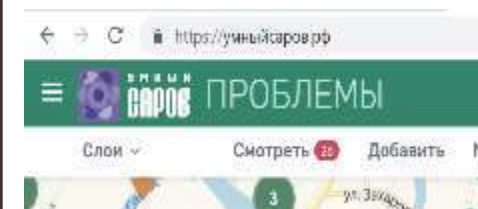
- Размещение порядка получения разрешения на платформе «УмныйСаров.РФ»
- Заключение соглашений о параллельном согласовании проекта на платформе с использованием ЭЦП

15 дней

5 согласований

75%

Сокращение ВПП





Грошева Ирина Владимировна  
руководитель проекта АО «ПСР»  
+7 (916) 042-25-43  
[groshevaiv@ps-rosatom.ru](mailto:groshevaiv@ps-rosatom.ru)

Образование: высшее

2003 - обучение Производственной системе ГАЗ  
2003-2007 - ООО «АЗ ГАЗ» (бригадир участка сборки)  
2007-2010 - Дирекция по развитию ПС ГАЗ  
2010-2018 - Дирекция по развитию ПСР Топливной компании  
«Росатома»  
2012 - обучение руководителей ГК «Росатом»  
2018 по наст.вр. - АО «Производственная система ПСР»

С начала 2018 - прикомандирована к объединенному  
проектному офису ГК «Росатом» и правительства  
Нижегородской области. Координатор направления  
«Эффективное правительство, эффективный муниципалитет».  
2019 год - дополнительно Сахалинская и Орловская области.