

**ПРАВИТЕЛЬСТВО ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ**  
**РАСПОРЯЖЕНИЕ**

**от 01 июня 2020 г. № 695-р**

**О реализации бережливого  
управления в деятельности  
исполнительных органов  
государственной власти  
Воронежской области и  
подведомственных им учреждений**

В соответствии с Основными направлениями деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года, утвержденными Правительством Российской Федерации 29.09.2018, Законом Воронежской области от 20.12.2018 № 168-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года», в целях организации и обеспечения деятельности по повышению эффективности государственного управления в Воронежской области:

1. Определить реализацию бережливого управления на территории Воронежской области как приоритетное направление повышения эффективности и совершенствования деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений, а также органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов Воронежской области.

2. Утвердить прилагаемое Положение о реализации бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений (далее - Положение).

3. Управлению делами Воронежской области (Толстых) совместно с секретариатом губернатора Воронежской области (Лотков) осуществлять координацию мер по реализации бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений.

4. Определить руководителей исполнительных органов государственной власти Воронежской области ответственными за исполнение планового задания и представление отчета о реализации бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений.

5. Рекомендовать органам местного самоуправления муниципальных районов и городских округов Воронежской области в срок до 15 июля 2020 года разработать и утвердить положения о реализации бережливого управления в деятельности органов местного самоуправления.

6. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на заместителя губернатора Воронежской области – руководителя аппарата губернатора и правительства Воронежской области Трухачева С.Б.

Губернатор  
Воронежской области

А.В. Гусев

УТВЕРЖДЕНО  
распоряжением правительства  
Воронежской области

от 01 июня 2020 г. № 695-р

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
**о реализации бережливого управления в деятельности исполнительных**  
**органов государственной власти Воронежской области и**  
**подведомственных им учреждений**

**1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение о реализации бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений (далее - Положение) определяет основные цели, принципы и инструменты бережливого управления в системе исполнительных органов государственной власти и подведомственных им учреждений на территории Воронежской области.

1.2. Настоящее Положение разработано в целях обеспечения единого подхода по реализации бережливого управления в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области (далее - ИОГВ) и подведомственных им учреждений (далее - учреждения).

1.3. Настоящее Положение распространяется на текущую деятельность ИОГВ и учреждений по достижению стратегических целей, заложенных в Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года, утвержденной Законом Воронежской области от 20.12.2018 № 168-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года», и в других документах

стратегического планирования.

1.4. Основные ценности бережливого управления:

- повышение удовлетворенности граждан деятельностью ИОГВ и учреждений;
- повышение качества жизни граждан;
- гуманизация процессов управления, признание и уважение общечеловеческих ценностей, внимание к людям.

1.5. Основные принципы бережливого управления:

- ориентированность на граждан - деятельность ИОГВ и учреждений, ориентированная на повышение качества жизни населения, оказание им помощи и защиту их интересов;
- стратегическая направленность изменений в государственном управлении - применение инструментов бережливого управления, направленное на совершенствование системы государственного управления с ориентацией на долгосрочную перспективу;
- ориентация на результат - настойчивость в преодолении барьеров при оптимизации процессов в деятельности ИОГВ и учреждений;
- постоянное улучшение - совершенствование процессов государственного управления на постоянной основе.

1.6. Основные понятия, применяемые в настоящем Положении:

- бережливое управление - это организация деятельности ИОГВ и (или) учреждений в форме непрерывного совершенствования системы государственного управления с применением принципов, ценностей и инструментов бережливого управления, основанного на системном подходе к выявлению скрытых потерь и поиску методов их устранения с максимальной ориентацией на гражданина;
- бережливый проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей в выбранном направлении изменений;

- руководитель команды бережливого управления - заместитель руководителя ИОГВ, назначаемый приказом ИОГВ, ответственный за реализацию принципов и инструментов бережливого управления в деятельности ИОГВ и (или) учреждений;

- заказчик бережливого проекта – руководитель ИОГВ, устанавливающий основные направления изменений в процессах совершенствования системы государственного управления;

- руководитель бережливого проекта – руководитель структурного подразделения ИОГВ или структурного подразделения учреждения;

- команда бережливого управления – включает в себя руководителя команды бережливого управления, руководителей бережливых проектов, организующих реализацию принципов и инструментов бережливого управления в деятельности ИОГВ и (или) учреждений. Положение о команде бережливого управления и ее состав утверждаются приказом ИОГВ;

- проектная команда - временная организационная структура, объединяющая руководителей структурных подразделений ИОГВ и (или) учреждений и инициативных сотрудников в рабочую группу по выполнению работ по бережливому проекту;

- быстрореализуемая инициатива (далее – БРИ) – инициатива сотрудника по улучшению текущей деятельности, представляющая собой готовое решение проблемы и не требующая оформления проекта;

- измеримый положительный эффект от реализации бережливого проекта, БРИ – это эффект, при котором основной показатель (показатели), определяющий первоначальное состояние процесса до его совершенствования в рамках бережливого проекта, БРИ, достиг своего целевого значения, установленного как результат бережливого проекта, БРИ.

1.7. Организационно-штатное обеспечение системы бережливого управления представлено следующими органами:

- координационный совет по реализации бережливого управления в

деятельности ИОГВ и (или) учреждений (далее – координационный совет) – постоянно действующий коллегиальный орган правительства Воронежской области, созданный в целях координации деятельности ИОГВ и (или) учреждений по реализации принципов и инструментов бережливого управления, разработки мероприятий по реализации бережливого управления, оценки результатов реализации бережливых проектов и годового планового задания ИОГВ. Положение о координационном совете и его состав утверждаются распоряжением правительства Воронежской области;

- рабочая группа по реализации бережливого управления в деятельности ИОГВ и (или) учреждений (далее – рабочая группа) - коллегиально-совещательный орган, созданный при правительстве Воронежской области для разработки концептуальных подходов по реализации технологий бережливого управления в ИОГВ и (или) учреждениях. Положение о рабочей группе и ее состав утверждаются распоряжением правительства Воронежской области;

- команда бережливого управления – создается приказом ИОГВ, состоит из сотрудников ИОГВ и (или) учреждений. В состав команды входят: руководитель команды бережливого управления, руководители бережливых проектов, организующие реализацию принципов и инструментов бережливого управления в деятельности ИОГВ и (или) учреждений. Команда бережливого управления выполняет функции: по реализации бережливого управления в ИОГВ и (или) учреждениях; подготовке предложений в ежегодное плановое задание по реализации бережливого управления в ИОГВ; внутреннему обучению сотрудников ИОГВ и (или) учреждений; развитию коммуникаций и стратегии информационной работы; обеспечению доступности данных о реализации бережливого управления, ожидаемых выгодах для сотрудников и граждан и др. Члены команды бережливого управления должны пройти обучение методам и принципам бережливого управления. Команда бережливого управления на регулярной основе

собирается для контроля выполнения планового задания;

- центр компетенций - казенное учреждение Воронежской области «Центр эффективности правительства Воронежской области» (далее – КУ ВО «ЦЭП ВО»), которое осуществляет организационные, консультационные, методические, образовательные мероприятия по реализации бережливого управления в ИОГВ и (или) учреждениях, проводит мониторинг и анализ реализации бережливого управления, предоставляет по итогам мониторинга аналитическую записку заместителю губернатора Воронежской области - руководителю аппарата губернатора и правительства Воронежской области, готовит аналитическую информацию к заседаниям координационного совета, на регулярной основе осуществляет распространение лучших практик бережливого управления.

1.8. Организационно-распорядительные элементы системы бережливого управления:

- плановое задание по реализации бережливого управления в деятельности ИОГВ (далее – плановое задание) составляется в соответствии с формой согласно приложению № 1 к настоящему Положению и включает в себя количественные показатели реализации бережливого управления в ИОГВ и (или) учреждениях. Плановое задание утверждается распоряжением правительства Воронежской области;

- отчеты об исполнении планового задания ежеквартально рассматриваются на заседаниях координационного совета.

1.9. Информационно-техническое обеспечение:

- портал «Бережливое правительство» - информационный ресурс в структуре информационной системы «Портал Воронежской области в сети Интернет». Информационное наполнение портала «Бережливое правительство» осуществляется ИОГВ и (или) учреждениями, КУ ВО «ЦЭП ВО». Функции по обеспечению администрирования портала «Бережливое правительство» осуществляет департамент цифрового развития Воронежской

области. Приказами ИОГВ и (или) учреждений назначаются ответственные за наполнение портала «Бережливое правительство»;

- система управления информационным наполнением портала «Бережливое правительство» (далее - СУ) – подсистема портала «Бережливое правительство», позволяющая выполнять информационное наполнение портала «Бережливое правительство» в соответствии с его информационной структурой. КУ ВО «ЦЭП ВО» определяет информационную структуру портала «Бережливое правительство» и имеет доступ к СУ с целью проведения мониторинга, анализа и составления итоговой отчетности о реализации бережливого управления.

## 2. Функционирование системы бережливого управления на уровне исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений

2.1. Функционирование системы бережливого управления на уровне ИОГВ и (или) учреждений осуществляется путем внедрения культуры бережливого управления в деятельность ИОГВ и (или) учреждений, организации работы с бережливymi проектами и с быстрореализуемыми инициативами.

2.2. Внедрение культуры бережливого управления в деятельность ИОГВ и (или) учреждений носит циклический и непрерывный характер, осуществляется ИОГВ и (или) учреждениями на регулярной ежегодной основе, включает в себя стартовые мероприятия и систематические, проводимые в течение года, а также итоговые мероприятия по результатам года.

Элементами внедрения культуры бережливого управления являются:

- самодиагностика корпоративной культуры;
- проведение обучающих мероприятий;
- популяризация культуры бережливого управления.

2.2.1. Самодиагностика корпоративной культуры - анализ внутренней



ситуации в коллективе, выявление угроз и возможностей, проблемных и кризисных ситуаций, требующих изменений, анализ достижения от реализации бережливых проектов, БРИ и лучших практик.

В качестве самодиагностики ИОГВ проводятся ежегодные установочные сессии в соответствии с планом мероприятий ИОГВ, в ходе которых заслушивается информация о реализации бережливого управления за отчетный период и ставятся задачи на плановый период.

В результате самодиагностики выявляются перспективные зоны роста, положительные изменения и достижения, подходы к реализации бережливого управления, выявляются слабые стороны, причины неудач и способы их устранения.

Самодиагностика направлена на выявление практической пользы реализации бережливого управления, акцентирование внимания на интересы граждан и развитие внутренних ресурсов ИОГВ и (или) учреждений.

2.2.2. Обучающие мероприятия подразделяются на внешнее обучение и внутреннее обучение.

Внешнее обучение руководителей и сотрудников ИОГВ и (или) учреждений проводится на основе обучающих мероприятий КУ ВО «ЦЭП ВО» и иных образовательных учреждений в соответствии с ежегодным планом мероприятий ИОГВ.

Внутреннее обучение проводится сотрудниками, прошедшими обучение по программе бережливого управления, и сотрудниками, имеющими опыт реализации бережливых проектов и БРИ, как в виде разовых обучающих мероприятий, так и преимущественно в рамках наставничества и носит дящийся характер, когда наставник передает другому сотруднику (другим сотрудникам) свой опыт по применению и использованию методов и инструментов бережливого управления.

Предметом обучения являются ценности, принципы и инструменты бережливого управления, изучение на постоянной основе лучших

зарубежных и отечественных практик бережливого управления.

В результате проведенных мероприятий выделяются следующие уровни образования обученных:

- начальный уровень – знает, умеет и выполняет простые, типовые задачи по реализации бережливого управления, при этом не совершает грубых ошибок и имеет опыт реализации БРИ;

- уровень опыта - знает, умеет и выполняет на стабильно высоком уровне самостоятельно и успешно основные задачи бережливого управления, в том числе в новых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, принимал участие в разработке и (или) реализации бережливых проектов, БРИ;

- уровень эксперта – глубокий эксперт, решает особо сложные, масштабные и ответственные задачи в рамках реализации бережливого управления, имеет успешный опыт реализации бережливых проектов.

2.2.3. Популяризация культуры бережливого управления направлена на повышение престижа бережливого управления, закрепление положительных результатов, формирование вовлеченности сотрудников в процесс. С этой целью в коллективе проводятся мероприятия, демонстрирующие успех реализации бережливого управления, его преимущества, внедряется система поощрения сотрудников, активно применяющих принципы, ценности и инструменты бережливого управления.

2.3. Организация работы с бережливими проектами в ИОГВ и (или) учреждениях включает в себя следующие этапы:

- старт сбора инициатив по бережливым проектам;
- инициация бережливого проекта;
- планирование мероприятий и сроков реализации бережливого проекта;
- реализация бережливого проекта;
- масштабирование результатов бережливого проекта;

- функционирование бережливого проекта.

### 2.3.1. Старт сбора инициатив по бережливым проектам.

Заказчик бережливого проекта на установочной сессии доводит до сведения всех сотрудников ИОГВ и (или) учреждений плановое задание, в соответствии с которым все сотрудники должны быть вовлечены в процесс бережливого управления, на регулярной основе подавать инициативы по реализации бережливых проектов (ежеквартально).

Все сотрудники ИОГВ и (или) учреждений знакомятся с правилами инициирования, требованиями подачи заявок и утверждения бережливых проектов.

Итогом является объявление для всех сотрудников ИОГВ и (или) учреждений время старта для сбора инициатив бережливых проектов, которые отображаются в протоколе установочной сессии.

### 2.3.2. Инициация бережливого проекта.

На этапе инициации бережливого проекта заказчику бережливого проекта руководителем бережливого проекта подается заявка на открытие проекта для ее утверждения.

Заявка (паспорт бережливого проекта) включает в себя:

- описание проблемы, цели и способы их достижения;
- ожидаемые положительные эффекты от реализации бережливого проекта;
- сроки, основные риски и план проекта, обоснование ресурсного обеспечения проекта.

Заявка рассматривается заказчиком бережливого проекта на предмет целесообразности реализации бережливого проекта, его ценности и эффектов от реализации для сотрудников ИОГВ и граждан.

Итогом является утвержденный заказчиком бережливого проекта паспорт бережливого проекта.

### 2.3.3. Планирование мероприятий и сроков реализации бережливого

проекта включает в себя:

- создание проектной команды бережливого проекта;
- подготовку и утверждение плана управления бережливым проектом, который включает в себя: основные цели и задачи бережливого проекта, мероприятия и сроки, а также целевые показатели реализации бережливого проекта;
- формирование методического обеспечения бережливого проекта,
- разработку нормативно-правовой базы для его реализации;
- разработку системы мониторинга реализации бережливого проекта.

Итогом является утвержденный заказчиком бережливого проекта план реализации проекта с описанием наилучшего результата с точки зрения количественных и качественных показателей, которые будут достигнуты в ходе реализации бережливого проекта, а также с точки зрения его стоимости, сроков реализации и эффективности.

2.3.4. Реализация бережливого проекта предусматривает:

- реализацию основных этапов бережливого проекта;
- ресурсное обеспечение условий для реализации бережливого проекта;
- мониторинг хода реализации бережливого проекта: выявление проблем и внесение корректив по ходу реализации бережливого проекта;
- подведение промежуточных итогов реализации бережливого проекта и предварительная оценка эффективности результатов внедрения бережливого проекта;
- подготовку проектной командой отчета по результатам реализации бережливого проекта заказчику бережливого проекта, представленного в виде презентация бережливого проекта.

Итогом реализации бережливого проекта является достижение целей бережливого проекта и планируемых эффектов.

2.3.5. Масштабирование результатов бережливого проекта.

Успешная реализация бережливого проекта, положительный опыт

оптимизации процессов бережливого управления в ИОГВ активно внедряется в учреждениях.

С этой целью в ИОГВ проводятся мероприятия, направленные:

- на распространение информации о результатах внедрения новых подходов в организации бережливого управления;
- создание методических рекомендаций и описание стандартов процессов с максимальным потенциалом создания ценности для результата бережливого проекта;
- тиражирование нового опыта внедрения инструментов бережливого управления;
- вовлечение всех сотрудников в процесс непрерывных улучшений.

Итогом является внедрение стандартизированных процессов, полученных в ходе реализации бережливых проектов, в деятельность учреждений, которое отражается в протоколе установочной сессии.

2.3.6. Функционирование бережливого проекта предусматривает:

- ежеквартальный мониторинг результатов бережливого проекта;
- оценку эффективности реализации бережливого проекта: анализ, обобщение и распространение результатов, полученных в ходе реализации бережливого проекта;
- стандартизацию и социализацию процессов (при необходимости разработку новых или внесение изменений в существующие нормативно-правовые акты и иные документы, создание методических рекомендаций, инструкций и т.п.);
- проведение закрепляющего мероприятия с целью демонстрации результатов и эффектов от реализации бережливого проекта, поощрения сотрудников, участвующих в реализации проекта, направленного на мотивацию и стимулирование дальнейших улучшений и развития культуры бережливого управления в ИОГВ;
- отчет и презентацию заказчика бережливого проекта по итогам и

результатам реализации бережливого проекта (портфеля бережливых проектов) на координационном совете.

Итогом функционирования бережливого проекта является улучшение деятельности ИОГВ.

2.4. Организация работы с БРИ в ИОГВ и (или) учреждениях включает в себя следующие этапы:

1) старт сбора инициатив. Осуществляется на установочной сессии руководителем ИОГВ, в ходе которой до сведения всех сотрудников ИОГВ и (или) учреждений доводится плановое задание, в соответствии с которым все сотрудники должны быть вовлечены в процесс бережливого управления и на регулярной основе вносить предложения по БРИ.

Итогом является объявление для всех сотрудников ИОГВ и (или) учреждений времени старта для сбора инициатив БРИ;

2) выдвижение и обоснование инициативы руководителю ИОГВ с описанием цели, необходимых ресурсов и эффектов от ее реализации.

Итогом является одобрение реализации предложенной инициативы руководителем ИОГВ;

3) разработка, защита и утверждение плана мероприятий по реализации БРИ. Руководителем бережливого проекта разрабатывается план мероприятий по реализации БРИ, который включает в себя перечень мероприятий, сроки и ответственных лиц и подлежит защите перед руководителем ИОГВ.

Итогом является утвержденный руководителем ИОГВ план мероприятий по реализации БРИ;

4) реализация БРИ.

На данном этапе осуществляется исполнение плана мероприятий и контроль за его реализацией.

Итогом реализации БРИ является усовершенствованный процесс, на который была направлена инициатива;

#### 5) масштабирование результатов БРИ.

Итогом является внедрение усовершенствованных процессов, полученных в ходе реализации БРИ, в деятельность подведомственных учреждений;

#### 6) функционирование БРИ.

Реализованная инициатива применяется в деятельности ИОГВ. На данном этапе осуществляется оценка итоговых результатов и эффектов от применения БРИ, при необходимости осуществляется его закрепление в соответствующем документе (инструкция, руководство, чек-лист и др.).

Проводится закрепляющее мероприятие с целью информирования сотрудников ИОГВ и (или) учреждений о результатах и эффектах от реализации БРИ, поощрение сотрудников, участвующих в реализации БРИ, направленное на мотивацию и стимулирование дальнейших улучшений и развития культуры бережливого управления в ИОГВ и (или) учреждении.

Итогом является положительный эффект от применения БРИ в деятельности ИОГВ и (или) учреждения.

### 3. Заключительные положения

3.1. Организационно-методическое сопровождение реализации бережливого управления осуществляет команда бережливого управления и КУ ВО «ЦЭП ВО».

3.2. Мониторинг реализации бережливого управления осуществляет команда бережливого управления, КУ ВО «ЦЭП ВО».

3.3. Информация о результатах реализации бережливого управления ежеквартально представляется руководителями ИОГВ на заседании координационного совета, направляется в КУ ВО «ЦЭП ВО» не позднее 5 рабочих дней до заседания.

3.4. Итоговое заседание координационного совета о реализации ИОГВ

и (или) учреждениями планового задания проходит не позднее 20 декабря текущего отчетного года. По итогам годового отчета о реализации бережливого управления ИОГВ направляется перечень поручений.

3.5. Информация об итогах реализации бережливого управления за год и о рейтинге ИОГВ и (или) учреждений, лучших практиках бережливого управления размещается КУ ВО «ЦЭП ВО» на портале «Бережливое правительство» не позднее 25 декабря текущего отчетного года.



Приложение № 1  
к Положению о реализации бережливого  
управления в деятельности исполнительных  
органов государственной власти Воронежской области  
и подведомственных им учреждений

Форма

**ПЛАНОВОЕ ЗАДАНИЕ**  
по реализации бережливого управления  
в деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области на 20\_\_ год

№	Наименование показателя	Единицы измерения	Целевое значение
1	1.1. Количество реализованных бережливых проектов (далее - БП) в исполнительном органе государственной власти Воронежской области (далее – ИОГВ) с измеримым положительным эффектом	ед.	
	1.2. Доля подведомственных учреждений, в которых реализованы БП (не менее) *	%	
2	2.1. Количество исполненных быстрореализуемых инициатив (далее - БРИ) в ИОГВ с измеримым положительным эффектом	ед.	
	2.2. Доля подведомственных учреждений, в которых реализованы БРИ (не менее) *	%	
3	3.1. Количество сотрудников ИОГВ, прошедших обучение/профессиональную подготовку по бережливому управлению	чел.	
	3.2. Количество сотрудников в каждом подведомственном учреждении, прошедших обучение/профессиональную подготовку по бережливому управлению*	чел.	

\* При отсутствии подведомственных учреждений в ИОГВ в графе «Целевое значение» указывать значение «0».

Приложение № 2  
к Положению о реализации бережливого  
управления в деятельности исполнительных  
органов государственной власти Воронежской области  
и подведомственных им учреждений

Форма

### ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ПЛАНОВОГО ЗАДАНИЯ

по реализации бережливого управления

в деятельности \_\_\_\_\_ на 20\_\_ год

(наименование исполнительного органа государственной власти Воронежской области)

№	Наименование показателя	Едини- цы изме- рения	Целе- вое значе- ние	Факти- ческое значение	Причины недостиже- ния целевого значения
1	1.1. Количество реализованных бережливых проектов (далее - БП) в исполнительном органе государственной власти Воронежской области (далее – ИОГВ) с измеримым положительным эффектом	ед.			
	1.2. Доля подведомственных учреждений, в которых реализованы БП (не менее) *	%			
2	2.1. Количество исполненных быстрореализуемых инициатив (далее - БРИ) в ИОГВ с измеримым положительным эффектом	ед.			
	2.2. Доля подведомственных учреждений, в которых реализованы БРИ (не менее) *	%			
3	Количество сотрудников ИОГВ, прошедших обучение/профессиональную подготовку по бережливому управлению	чел.			
	Количество сотрудников в каждом подведомственном учреждении, прошедших обучение/профессиональную подготовку по бережливому управлению*	чел.			

\* При отсутствии подведомственных учреждений в ИОГВ в графах «Целевое значение», «Фактическое значение» считать значение «0».