

Оптимизация процесса сдачи служебной командировки сотрудниками МОБУГ №2 им. И.С. Колесникова г. Новокубанска

Краснодарский край

Разработчик проекта

Муниципальное общеобразовательное бюджетное учреждение гимназия №2 им. И.С. Колесникова г. Новокубанска, муниципального образования Новокубанский район.

Границы процесса

От подписания приказа о командировке до получения компенсации расходов.

Руководитель

Марченко Т.Н., заместитель директора по инновационной работе.

Команда проекта

Письменная А.А., учитель русского языка и литературы;

Сысоенко Е.В., учитель иностранного языка;

Алейченко А.А., заместитель директора по АХЧ.

Обоснование проекта

В рамках повседневной деятельности образовательной организации сотрудники направляются в служебные командировки для участия в профессиональных мероприятиях, конференциях, семинарах и других встречах, важных для развития педагогической и управленческой деятельности. Возвращаясь из командировки, каждый сотрудник обязан предоставить установленный пакет документов для закрытия дела. Однако на практике процесс сдачи отчётности осложняется рядом организационных и технических трудностей. Ошибки в оформлении отчётности (70-80% документов возвращаются на доработку) приводят к задержкам в закрытии командировочных дел. Это, в свою очередь, затрудняет своевременное возмещение расходов, снижает мотивацию сотрудников к участию в командировках и подрывает эффективность управленческих процессов. Проблема стала особенно актуальной после увеличения числа командировок в

рамках реализации новых образовательных программ, участия в региональных и федеральных мероприятиях.

Ключевые риски

- отсутствие информационных условий – нет единого источника информации о том, какие документы необходимо подготовить, как их оформить и куда подать;
- отсутствие контактов с бухгалтерией – многие сотрудники не знают, к кому обращаться за консультацией, в какой срок и как получить обратную связь;
- нет доступных образцов документов – унифицированные шаблоны авансовых отчётов, и других форм не размещены в общем доступе, что затрудняет правильное заполнение;
- отсутствие опыта заполнения авансового отчёта, особенно у новых сотрудников, что приводит к частым ошибкам и необходимости повторного оформления;
- неизвестны правила и порядок оформления командировочных документов – у многих работников отсутствует понимание требований бухгалтерии, сроков сдачи и последовательности действий.

Проблемы

1. Неверное оформление отчётных документов.

На практике участились случаи, когда пакет документов, представленный сотрудником после командировки, не принимается бухгалтерией из-за ошибок в оформлении. К типичным ошибкам относятся:

- неправильно заполненный авансовый отчёт;
- отсутствие подтверждающих документов (например, кассовых чеков, посадочных талонов);
- несоответствие дат в служебном задании, командировочном удостоверении и билетах;
- утеря или ненадлежащее хранение первичных документов в ходе поездки.

2. Отсутствие единой методической поддержки и инструкций.

Сотрудники не всегда имеют доступ к чётким, понятным и актуальным инструкциям по оформлению командировочных документов. Многие действуют на основе прошлого опыта или устных разъяснений, что увеличивает риск ошибок.

3. Многоступенчатость и несогласованность процесса сдачи отчётности.

Процесс сдачи документов включает несколько этапов: заполнение служебного задания, получение аванса, оформление отчёта, согласование с руководителем, передача в бухгалтерию. Однако эти этапы не всегда согласованы между собой, а сроки и ответственные лица не всегда чётко определены.

4. Высокая административная нагрузка на бухгалтерию.

Сотрудники бухгалтерии тратят значительное время на проверку, возврат и повторную обработку недостоверных или неполных документов.

5. Недостаточная информированность сотрудников о правилах командировок.

Многие педагоги и сотрудники не владеют полной информацией о нормативных требованиях, сроках подачи документов, размерах суточных и порядке возмещения расходов.

Отсутствие единой системы оформления документов, доступных образцов, чётко обозначенных контактов для консультации и понимания требований приводит к увеличению времени на подготовку отчётов, ошибкам при заполнении, дополнительной нагрузке на административно-управленческий аппарат. Это снижает общую эффективность внутренних процессов и противоречит принципам бережливого управления, направленным на минимизацию потерь и создание ценности для каждого участника образовательного процесса. В связи с этим возникла необходимость оптимизации и стандартизации процесса сдачи отчётности по служебным командировкам, чтобы сделать его более понятным, прозрачным и удобным для всех участников.

Во время **анализа текущего состояния** процесса (рис.1) были выявлены значительные проблемы: отсутствие единой информационной базы, неясные коммуникационные каналы с бухгалтерией, отсутствие доступных образцов документов, недостаток опыта у сотрудников и слабое знание требований к оформлению отчетности. Эти факторы приводят к увеличению времени обработки документов, частым ошибкам, из-за которых 70–80% документов возвращаются на исправление ошибок, что существенно замедляет закрытие командировочных дел и увеличивает нагрузку как на педагогов, так и на административно-управленческий персонал. Общая длительность процесса составляет 225 минут, большая часть которых уходит на поиск информации, повторное заполнение и корректировку. Это свидетельствует о наличии значительных потерь, которые не добавляют ценности, но снижают общую продуктивность.

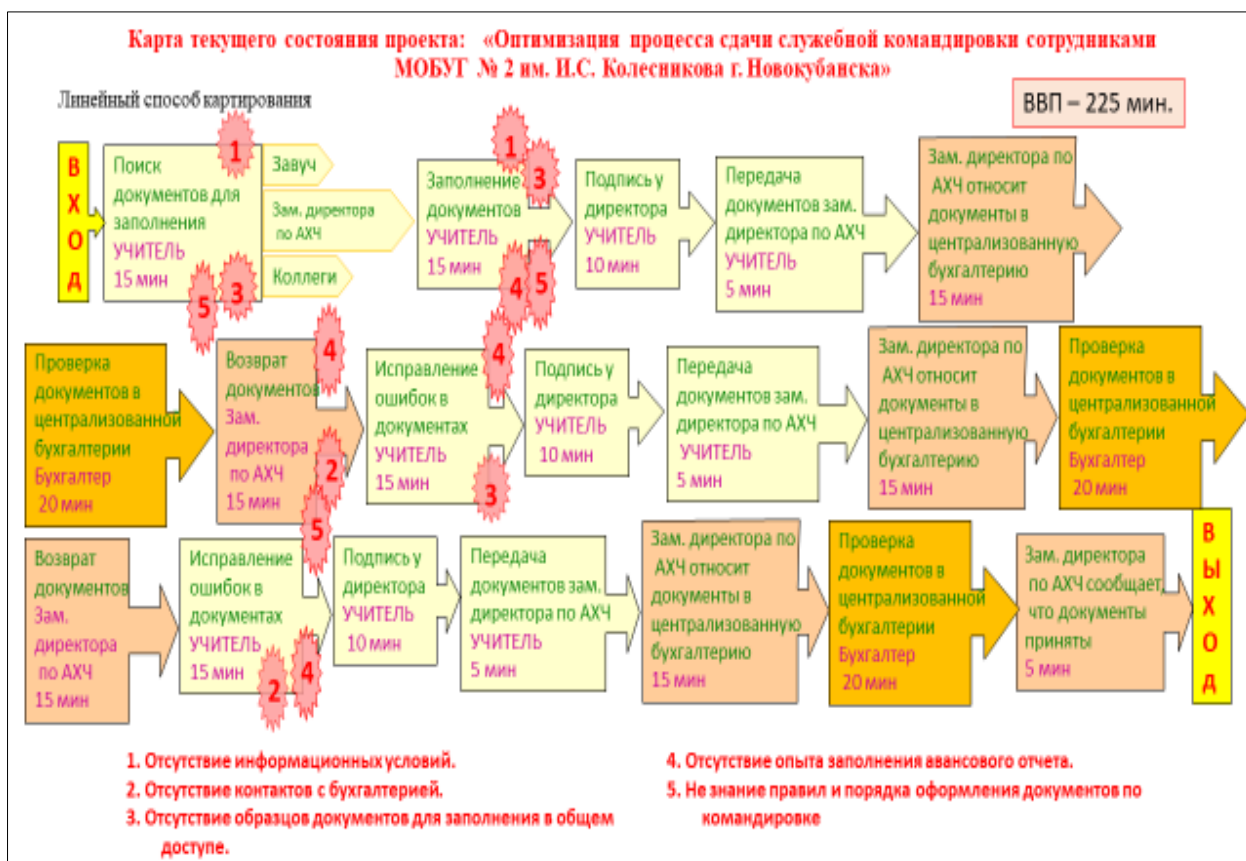


Рисунок 1. Карта текущего состояния процесса

На рисунке 1 представлена карта текущего состояния процесса. Это визуальная схема, отражающая последовательность этапов, участников процесса оформления командировочных документов. Процесс начинается с заявки на командировку (учитель → зам. директора по АХЧ) и заканчивается проверкой и передачей документов в бухгалтерию. Каждый этап обозначен цветными блоками:

- Жёлтые – действия сотрудника (учителя);
- Оранжевые – действия руководства;
- Темно-оранжевые – согласования и проверки.

На схеме указаны временные затраты на каждый этап (например, 15 мин, 10 мин), а также выделены ключевые проблемы, помеченные цифрами.

Общее время выполнения процесса – 225 минут, что указывает на его длительность и низкую эффективность. Схема наглядно демонстрирует избыточность шагов, задержки и точки риска, требующие оптимизации.

Пути решения проблем

Составление пирамиды проблем (рис. 2) позволило наглядно увидеть, что трудности присутствуют на каждом уровне организации процесса – от региональных требований до внутренних школьных процедур. Это

подчеркнуло необходимость системного подхода к их решению: без устранения причин на всех уровнях невозможно добиться устойчивого улучшения и повышения эффективности работы. Только комплексные меры, направленные на устранение выявленных барьеров, позволят сделать процесс сдачи командировочных документов прозрачным, понятным и удобным для всех участников.



Рисунок 2. Пирамида проблем

На рисунке 2 представлена пирамида проблем, отражающая иерархию причин, влияющих на неэффективность процесса оформления отчета по служебной командировке.

Пирамида разделена на три уровня:

Верхний уровень (серый) – основная проблема: недостаточная стандартизация процесса подготовки отчета по командировке и отсутствие единой системы для учета и контроля командировок.

Средний уровень (оранжевый) – вторичные причины: отсутствие образцов документов, сложность оформления, низкая осведомлённость сотрудников, отсутствие чёткого регламента.

Нижний уровень (синий) – коренные причины: отсутствие доступа к шаблонам, несовершенство документооборота, недостаток подготовки и поддержки со стороны администрации.

Таким образом, пирамида показывает, что поверхностные проблемы (например, ошибки в заполнении) обусловлены более глубокими системными недостатками в организации процесса.

Для выявления коренных причин неэффективности процесса подготовки отчета по служебным командировкам были применены два ключевых инструмента бережливого производства: метод 5 почему и метод 5W1H (рис. 3, 4).



Рисунок 3. Выявление коренных причин: «Метод 5 почему»



Рисунок 4. Выявление коренных причин: «Метод 5W1H»

Метод 5 почему позволил последовательно разобраться в причинах затягивания процесса, начиная от внешних проявлений проблемы (например, длительное время на оформление документов) и заканчивая глубинными факторами. Этот подход помог добраться до основной коренной причины – отсутствия информации в общем доступе, что приводит к длительному поиску документов, ошибкам при заполнении и необходимости множественных возвратов.

Метод 5W1H дал возможность структурировать проблему с разных сторон, определив:

- Кто участвует в процессе?
- Что именно вызывает трудности?
- Где возникают сложности?
- Когда они наиболее ощутимы?
- Зачем необходима информация?
- Как её можно эффективно предоставлять участникам?

Объединённый анализ этих методов показал, что основная коренная причина неэффективности процесса – отсутствие единой системы централизованного хранения и предоставления информации для всех участников командировочного процесса. Это мешает сотрудникам быстро находить необходимые документы, правильно их заполнять и своевременно сдавать отчетность. Таким образом, использование методов 5 почему и 5W1H позволило чётко выделить ключевую проблему и определить направления для её решения.

Цель и планируемые результаты проекта

После тщательного анализа коренных причин неэффективности процесса сдачи отчетности по служебным командировкам, проведенного с использованием методов 5 почему и 5W1H, были сформулированы чёткие цели и планируемые эффекты, направленные на устранение выявленных проблем. (таблица 1).

Таблица 1. Цель и планируемые результаты проекта

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель	Ожидаемая эффективность (%)
Временные затраты на заполнение и сдачу командировки	225 мин	70 мин	100
Сдача командировки (возврат, исправление недочетов)	3 раза	1 раз	100
Снижение числа ошибок	70-80%	0%	100

Планируемые эффекты

В результате реализации проекта ожидается достижение следующих положительных изменений:

1. Прозрачность процесса: участники будут иметь ясное представление о своих обязанностях и последовательности действий.
2. Развитие цифровых компетенций: внедрение электронных систем хранения и обработки документов повысит эффективность работы школы.
3. Повышение прозрачности процесса: благодаря созданию регламентов и чек-листов для сотрудников, значительно улучшилось понимание последовательности действий и требований к документам.

Таким образом, определение целей и планируемых эффектов стало логическим продолжением анализа проблем, а также залогом успешной реализации проекта по оптимизации процесса сдачи отчетности по служебным командировкам.

Методы решения проблем

Составление идеальной карты процесса (рис. 5) стало важным этапом в реализации проекта. Этот инструмент бережливого управления дал возможность наглядно представить, как должен выглядеть эффективный и рациональный процесс, без потерь времени, ошибок и дублирования действий.



Рисунок 5. Карта идеального состояния процесса

На рисунке 5 представлена карта идеального состояния процесса. Схема показывает упрощённый и эффективный алгоритм:

- учитель скачивает образцы документов на сайте школы (5 мин);
- заполняет документы (10 мин);
- отправляет их на электронную почту (1 мин);
- получает ответ от централизованной бухгалтерии по электронной почте (2 мин);

– общее время выполнения процесса (ВВП) – 18 минут, что значительно меньше, чем в текущем состоянии.

Карта демонстрирует переход к цифровому, автоматизированному и прозрачному процессу с минимальными затратами времени и усилий со стороны сотрудников и администрации.

Анализ идеальной карты позволил:

– чётко обозначить конечную цель – своевременную и качественную сдачу документов без возвратов;

– определить ключевые этапы, которые должны быть включены в новый процесс;

– устранить ненужные шаги, не добавляющие ценности;

– выявить зоны ответственности для каждого участника (учитель, директор, заместитель, бухгалтерия);

– наметить цифровые и организационные решения, которые обеспечат прозрачность, доступность информации и автоматизацию взаимодействия.

Благодаря этому подходу удалось создать чёткий ориентир для изменений, который лег в основу разработки нового стандарта оформления командировочных документов. Идеальная карта стала не просто теоретической моделью, а практическим инструментом для планирования улучшений, показав, каким должно быть будущее состояние процесса, чтобы соответствовать принципам бережливости и эффективности.

После составления идеальной карты, которая позволила определить, каким должен быть процесс в теории, была разработана карта целевого состояния. Этот документ стал практическим шагом к реальному внедрению изменений и отражал конкретные действия, необходимые для перехода от текущего неэффективного состояния к желаемому, более устойчивому и бережливому процессу.

Карта целевого состояния показала:

– какие этапы необходимо исключить или изменить;

– где можно применить цифровые инструменты;

– как перераспределить ответственность между участниками;

– как сократить время выполнения операций за счёт стандартизации и автоматизации.

Особое внимание было уделено созданию единой информационной среды, где сотрудники смогут:

– найти шаблоны документов,

– ознакомиться с пошаговой инструкцией,

– получить контактные данные ответственных лиц,

- подать документы онлайн и отследить статус их обработки.

Также были предусмотрены меры по обучению и поддержке персонала, чтобы все участники могли быстро адаптироваться к новым процедурам.

Составление карты целевого состояния (рис. 5) стало важным этапом, поскольку:

- она стала наглядным руководством к действию;
- помогла согласовать усилия всех участников;
- обеспечила понимание изменений на уровне администрации и педагогов;
- легла в основу дальнейшей реализации проекта.

Этот подход позволил не просто наметить улучшения на бумаге, но и построить чёткий, реализуемый путь к эффективному процессу оформления командировочных документов, соответствующему принципам бережливого управления.



Рисунок 5. Карта целевого состояния

На рисунке 5 представлена карта целевого состояния процесса. Схема отражает улучшенный, но ещё не полностью автоматизированный процесс:

- учитель берёт документы для заполнения (5 мин);
- заполняет их (10 мин);
- получает подпись у директора (10 мин);
- передаёт документы заместителю директора по АХЧ (5 мин);
- зам. директора передаёт документы в централизованную бухгалтерию (15 мин);
- бухгалтерия проверяет документы (20 мин);
- зам. директора информирует сотрудника о принятии документов (5 мин);

- общее время выполнения процесса (ВВП) – 70 минут, что значительно меньше, чем в текущем состоянии, но больше, чем в идеальном;
- карта показывает промежуточную цель проекта: сокращение времени, устранение ошибок и повышение прозрачности за счёт чёткого регламента и оптимизации взаимодействия между участниками.

Ресурсное обеспечение

Для реализации улучшений были систематизированы основные проблемы, их первопричины, предложенные решения и ожидаемый вклад каждого решения в достижение цели оптимизации процесса сдачи отчетности по служебным командировкам.

Для реализации намеченных улучшений был проведён системный анализ, в ходе которого выявили и структурировали ключевые проблемы, лежащие в основе неэффективности процесса сдачи отчетности по служебным командировкам. Каждая проблема была проанализирована с точки зрения её причин, на основе чего разработали конкретные меры для их устранения.

Анализ проблем			
Проблема	Первопричина	Решение	Вклад в достижение цели
Отсутствие информационных условий.	Нет документов в общем доступе	Создание вкладки на сайте гимназии	10 мин
Отсутствие контактов с бухгалтерией.	Бухгалтер находится в централизованной бухгалтерии	Размещение контактов бухгалтерии в общем доступе и во вкладке на сайте гимназии	5 мин
Отсутствие образцов документов для заполнения в общем доступе.	Нет документов в общем доступе	Подготовка образцов документов и размещение их в общем доступе во вкладке на сайте гимназии	15 мин
Отсутствие опыта заполнения авансового отчета.	Нет инструкций по заполнению документов	Подготовка правил и образцов заполнения документов	5 мин
Не знание правил и порядка оформления документов по командировке	Нет инструкций по заполнению документов	Формирование алгоритма действий и порядка оформления документов по командировке	3 мин

Рисунок 6. Анализ проблем

На рисунке 6 представлен «Анализ проблем», где систематизированы ключевые проблемы, их первопричины, предложенные решения и ожидаемый вклад в сокращение времени выполнения процесса.

В результате анализа были выявлены пять основных проблем:

- отсутствие информационных условий;
- отсутствие контактов с бухгалтерией;
- отсутствие образцов документов;
- отсутствие опыта заполнения авансового отчёта;
- незнание правил оформления документов.

Для каждой проблемы указаны причины (например, «нет документов в общем доступе»), конкретные решения (например, создание вкладки на сайте гимназии) и оценка экономии времени (от 3 до 15 минут).

Таким образом, таблица демонстрирует логическую связь между выявленными недостатками и мерами по их устранению, направленными на повышение эффективности процесса сдачи командировочных документов.

Кроме того, для каждого предложенного решения определён его вклад в достижение общей цели – оптимизацию процесса, снижение временных затрат и повышение качества оформляемой документации. Такой подход позволил создать чёткий план мероприятий (рис. 7), в котором каждое действие согласовано с выявленной проблемой и имеет конкретного исполнителя, срок реализации и ожидаемый результат.

План мероприятий по улучшению проекта: «Оптимизация процесса сдачи служебной командировки сотрудниками МОБУТ № 2 им. И.С. Колесникова г. Новокубанска»				
№ п/п	Проблема	Мероприятие, направленное на решение проблемы	Ответственный	Срок
1	Отсутствие информационных условий.	Создание вкладки на сайте гимназии	Марченко Т.Н.	10.12.2023 - 30.12.2023
2	Отсутствие контактов с бухгалтерией.	Размещение контактов бухгалтерии в общем доступе и во вкладке на сайте гимназии	Марченко Т.Н. Письменная А.А.	15.01.2024
3	Отсутствие образцов документов для заполнения в общем доступе.	Подготовка образцов документов и размещение их в общем доступе во вкладке на сайте гимназии	Марченко Т.Н. Алейченко А.А.	15.01.2023 - 20.01.2024
4	Отсутствие опыта заполнения авансового отчета.	Подготовка правил и образцов заполнения документов	Марченко Т.Н. Сысоенко Е.В.	20.01.2024 - 30.01.2024
5	Не знание правил и порядка оформления документов по командировке	Формирование алгоритма действий и порядка оформления документов по командировке	Марченко Т.Н. Алейченко А.А.	30.01.2024

Рисунок 7. План мероприятий по улучшению проекта

Оценка эффективности

По окончании реализации всех намеченных мероприятий была составлена новая карта текущего состояния (рис.8). Этот инструмент бережливого управления позволил наглядно зафиксировать, как выглядит процесс после внедрения улучшений.



Рисунок 8. Карта текущего состояния после завершения проекта

Оценка эффективности проекта «Оптимизация процесса сдачи служебной командировки сотрудниками МОБУГ № 2 им. И.С. Колесникова г. Новокубанска» показала, что реализация мер дала реальный положительный эффект. Проект оказался успешным и стал важным шагом в формировании бережливой управленческой среды в образовательной организации, которая ориентирована на минимизацию потерь и постоянное улучшение всех сторон деятельности.

Анализ эффективности проекта был выполнен на основе сбора данных по этапам процесса и сравнения ключевых показателей до и после внедрения изменений и составления.

Показатели эффективности:

1. Снижение временных затрат.

Одним из главных показателей эффективности стало сокращение времени, необходимого для оформления и сдачи отчетности по командировке:

Было: 225 минут (в среднем на одного сотрудника).

Стало: 70 минут.

Это говорит о снижении временных затрат на 69% и свидетельствует о высокой практической ценности изменений.

2. Уменьшение количества возвратов документов.

Ещё одним важным критерием стало количество ошибок в документах и, как следствие, число возвратов на исправление:

Было: документы возвращались на доработку 2-3 раза.

Стало: возвраты сократились до одного раза или полностью исключены благодаря наличию шаблонов и четких инструкций.

3. Повышение качества оформления отчетности.

Введение стандартизированных форм, электронных шаблонов и алгоритма действий привело к значительному повышению качества сдаваемых документов. Это подтверждается снижением числа замечаний со стороны бухгалтерии и увеличением доли правильно оформленных отчетов.

4. Развитие цифровой культуры.

Проект способствовал развитию цифровой трансформации в образовательной организации: была создана единая информационная папка, где собраны все необходимые документы, а также внедрена система внутреннего учёта статуса дел. Это повысило доступность информации и упростило взаимодействие между участниками процесса.

5. Формирование культуры бережливого управления.

Внедрённые изменения стали частью более широкой системы бережливого подхода в школе. Педагоги и административный персонал начали воспринимать процессы через призму ценности, осознанно подходя к выполнению задач и предлагая собственные идеи для улучшения.

Реализация проекта «Оптимизация процесса сдачи отчетности по служебной командировке» в МОБУГ №2 им. И.С. Колесникова г. Новокубанска стала важным шагом в направлении повышения эффективности управленческих процессов. Благодаря применению принципов бережливого управления удалось системно подойти к анализу проблемы, выявить её коренные причины и предложить решения, направленные на их устранение.

Проект способствовал не только улучшению конкретного процесса, но и формированию новой культуры работы — основанной на прозрачности, стандартизации, ответственности и постоянном стремлении к улучшению. Сотрудники школы получили удобные инструменты для оформления документов, доступ к информации и ясное понимание своих действий на каждом этапе.

Таким образом, внедрённые изменения стали не просто решением текущей задачи, а частью более широкого движения школы к созданию устойчивой, организованной и ориентированной на качество управленческой среды.

Продукты проекта

В рамках реализации плана мероприятий был разработан перечень документов, необходимых для сдачи служебной командировки в бухгалтерию (рис. 9).

**Перечень документов для сдачи командировки
в бухгалтерию:**

- Приказ по ОО о направлении сотрудника в командировку
- Заявление
- Смета командировочных расходов
- Авансовый отчет
- Проездные документы
- Документ о проживании в гостинице.

Рисунок 9. Перечень документов

Этот перечень стал основой для стандартизации форм отчетных документов.

Утверждено
руб. копеек ()

Отчет в сумме

Руководитель
учреждения (подпись) Д.П. Еременко (подпись)

Учреждение: МОБУК №2 им. И.С. Колесникова г. Новокубанска

Авансовый отчет №

от « » 20 г.

Форма по ОККУД 0504505

Дата

Учреждение: МОБУК №2 им. И.С. Колесникова г. Новокубанска

по ОКПО

Структурное подразделение

Подотчетное лицо

Табельный номер

Листов в документе: руб.

по ОКЗН

по ОВЗ

Должность: учитель биологии

Назначение аванса: командировка

№	дата	Документ	Кол-во, в чем и по какому документу	Сумма расходов	Бухгалтерская запись
п/п	1	2	3	4	5
				по отчету	по отчету
				в рублях	в копейках
				6	7
				8	9
				10	11
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Страница 1

Рисунок 10. Формы документов (авансовый отчет)

На рисунке 10 показан образец авансового отчёта и форма расходов по командировке, используемые в МОБУК № 2 им. И.С. Колесникова г. Новокубанска.

Левая часть – это заполненный шаблон авансового отчёта с полями: ФИО, должность, дата, сумма, назначение, перечень расходов (проезд, проживание, суточные) и подпись.

Правая часть – форма для детализации расходов, где указываются даты, виды затрат, суммы и подтверждающие документы.

Образцы представлены в электронном виде (в формате Excel), что позволяет легко редактировать и использовать их при оформлении командировочных документов. Это способствует стандартизации и снижению ошибок при заполнении.

Помимо этого, был создан алгоритм действий сотрудника МОБУГ №2 им. И.С. Колесникова г. Новокубанска при сдаче служебной командировки, который представляет собой пошаговую инструкцию, понятную каждому участнику процесса.

На рисунке 11 представлен алгоритм действий сотрудника при сдаче служебной командировки.

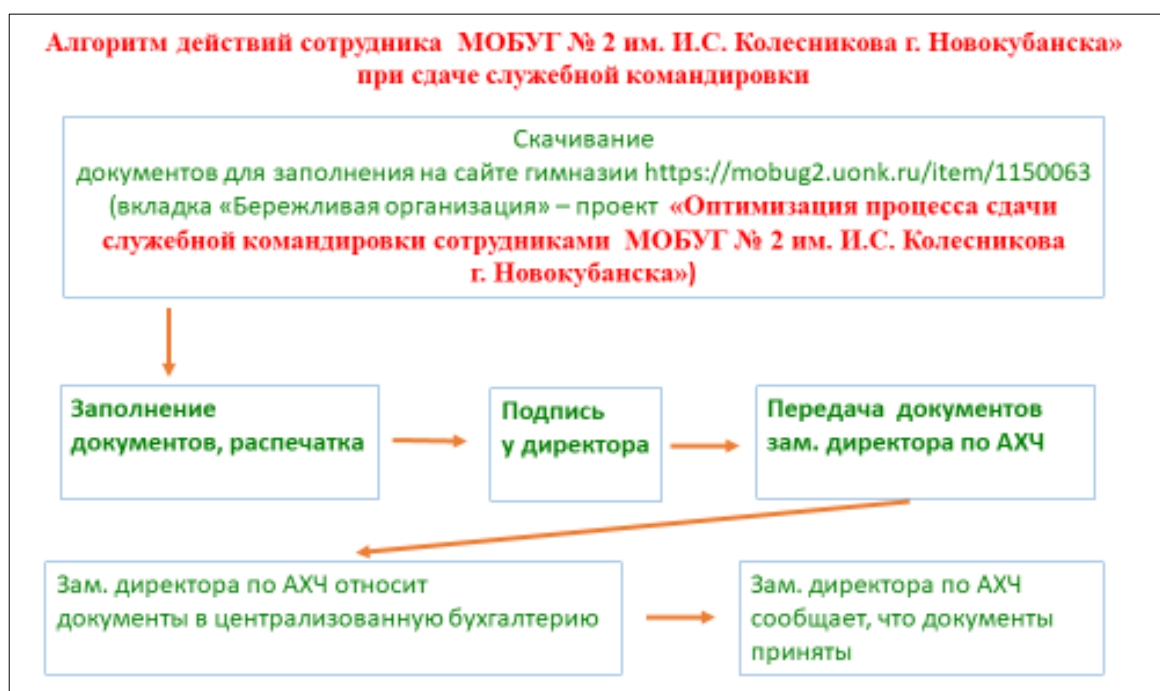


Рисунок 11. Алгоритм действий

Схема показывает последовательность шагов:

- скачивание документов с сайта гимназии (вкладка «Бережливая организация»);
- заполнение и распечатка документов;
- подписание у директора;
- передача документов заместителю директора по АХЧ;

– зам. директора передаёт документы в централизованную бухгалтерию;

– зам. директора информирует сотрудника о принятии документов.

Алгоритм наглядно демонстрирует упрощённый, прозрачный и стандартизированный процесс, направленный на снижение ошибок и ускорение оформления командировочных дел.