



ПРОЕКТНЫЙ ОФИС ПО РЕАЛИЗАЦИИ
В РЕСПУБЛИКЕ ДАГЕСТАН ПРОЕКТА
«БЕРЕЖЛИВОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО»

Этапы внедрения инструментов бережливого производства в деятельность органов исполнительной власти Республики Дагестан

Гаджиев Г.Н. – заместитель начальника Контрольного управления Администрации Главы и Правительства РД – администратор республиканского проектного офиса «Бережливое правительство».

Контактные данные: 67-31-46 (раб.), +7(903)498-60-65 (моб.). эл. адрес: kontrsvd@mail.ru

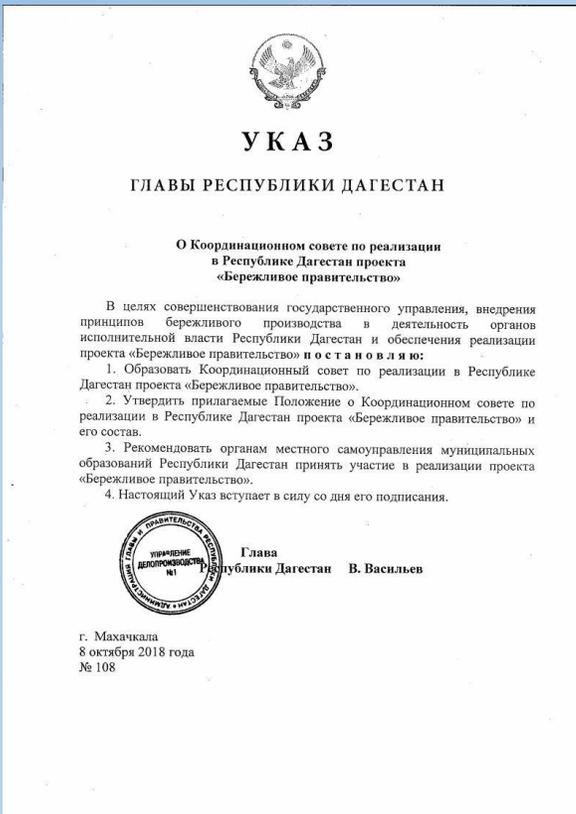


- Общая информация.
- Этапы внедрения инструментов бережливого производства в деятельность органов исполнительной власти Республики Дагестан.
- 1 шаг - Приказ о начале проекта.
- Роли в проекте.
- Как определить процессы?
- 2 шаг - Сформировать миссию ведомства.
- 3 шаг - Сформировать и подписать ДК и ТПР.
- 4 шаг - Определение параметров процессов.
- 5 шаг - Формирование текущего состояния процесса.
- 6 шаг - Формирование целевого состояния процесса.
- 7 шаг - Стандартизация
- 8 шаг - Подготовка отчета.
- 9-10 шаг - Обучение, мониторинг.
- Непрерывное улучшение.
- Целеполагание по правилу S.M.A.R.T.
- Образцы документов, стандартов.
- Реализация проекта «Бережливое правительство» в Республике Дагестан.

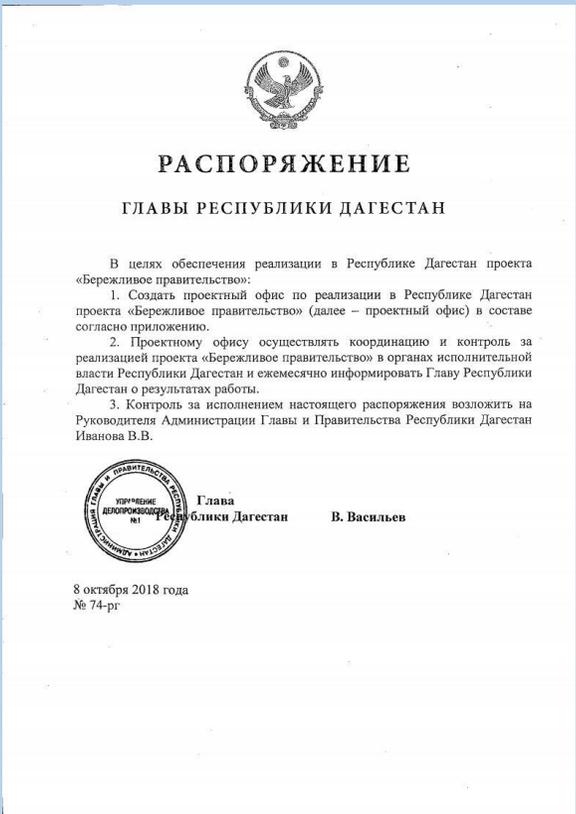


Указ Главы Республики Дагестан № 108 от 8 октября 2018 года «О Координационном совете по реализации в Республике Дагестан проекта «Бережливое правительство» и Распоряжение Главы Республики Дагестан № 74-рг от 8 октября 2018 года

Создание Координационного совета по реализации в Республике Дагестан проекта «Бережливое правительство»



Создание проектного офиса по реализации в Республике Дагестан проекта «Бережливое правительство»

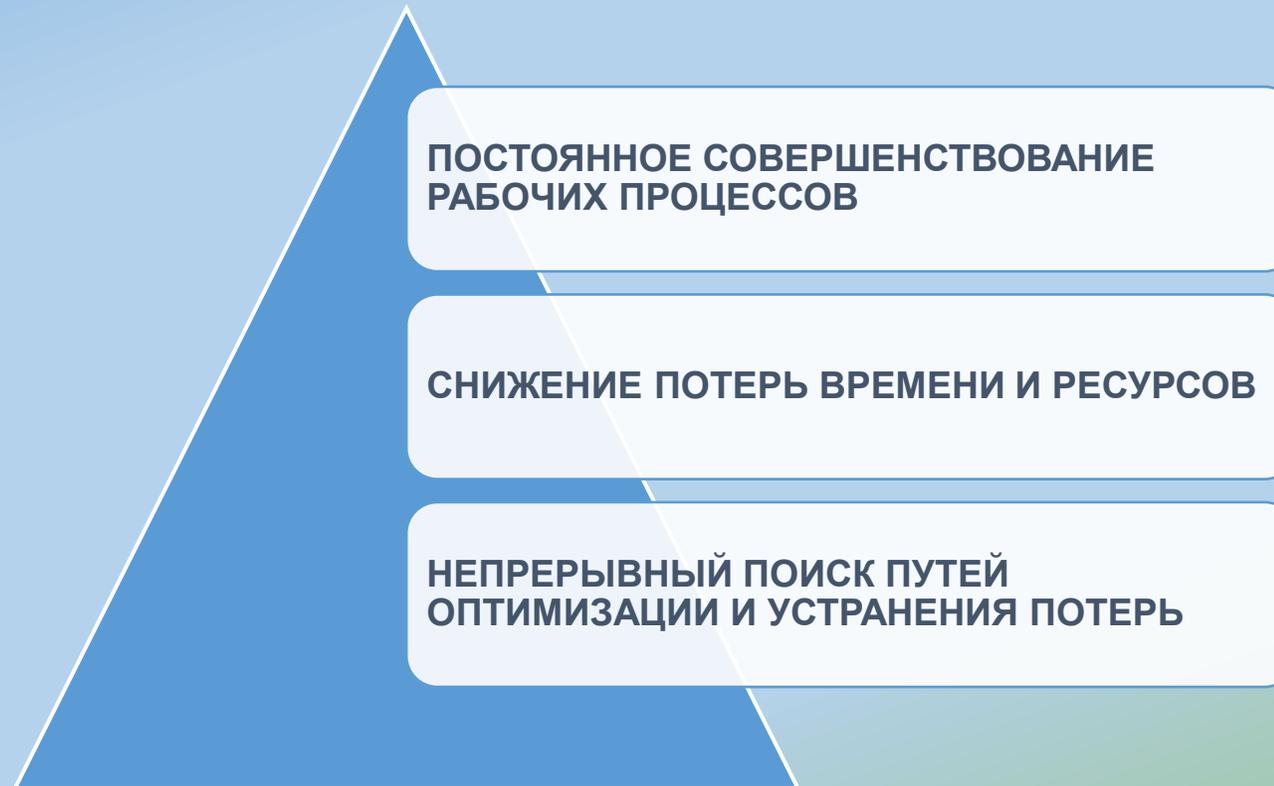


Структура управления проектом «Бережливое правительство»





Философия бережливого производства

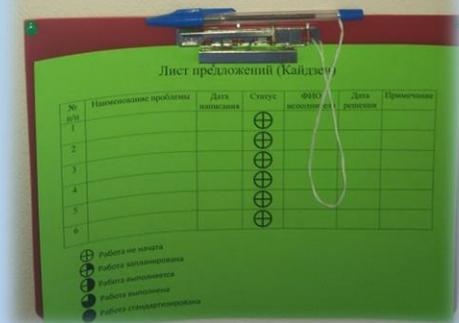
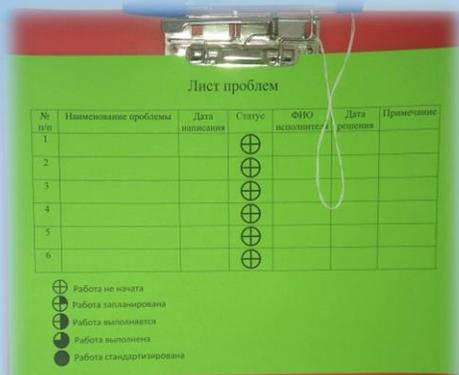




1 шаг - Приказ о начале проекта



- Установить сроки проекта, подготовки документов.
- Определить состав проектного офиса в ведомстве.
- Определить перечень процессов для оптимизации их наименование.
- Определить состав рабочих групп (РГ) по процессам.
- Назначить роли.
- Разместить листы проблем и предложений.
- Подготовить помещение для проектной комнаты (комнаты Обея).





•Руководитель - сотрудник, наделенный ответственностью и правами по руководству работами в рамках проекта. Осуществляет контроль над соблюдением условий проекта: качество, сроки, бюджет и т.д. Согласовывает ключевые требования к проекту. Принятие решений по финансовым вопросам проекта.

•Администратор – организует проектную команду, распределяет обязанности внутри нее. Осуществляет руководство и контроль над работой команды (проводит коллективные собрания, оперативки). Участвует в разработке детального плана проекта. Ставит задачи и раздает поручения членам проектной команды. Контролирует своевременное и качественное выполнение задач. Проведение переговоров со смежными структурами. Предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций среди участников проекта. Анализ возможных отклонений и форс-мажорных обстоятельств. Обсуждение с руководством предложений по улучшению и совершенствованию деятельности, связанной с проектом. Вынесение на рассмотрение руководства предложения о премировании либо наказании сотрудников (мотивация участников проекта).

•Ответственный за улучшения - изучение, анализ, описание, улучшение (реинжиниринг) процесса(ов). Предложения по оптимальным решениям по оптимизации процесса(ов). Анализ требований законодательства по воздействию на существующие процессы и функционал. Взаимодействие с участниками процесса(ов) по вопросам описания текущего, целевого состояния, требований. Управление изменениями. Моделирование процессов.

•Ответственный за стандартизацию - анализ необходимости внедрения стандартов на предприятии. Формализация, документирование требований к стандартизации. Алгоритмизация процедур с использованием системы условных обозначений (нотация) для моделирования процессов. Обеспечивает организацию и проведение работ по стандартизации. Внедрение и реализация стандартов на проекте.

•Ответственный за визуализацию - анализ необходимости внедрения визуализации на предприятии. Формализация, требований к визуализации на предприятии. Преобразование информации на проекте в более доступную для восприятия визуальную форму. Визуализация информации о том, как должна выполняться работа.

•Ответственный за информирование и информатизацию - документационное обеспечение, своевременное предоставление необходимой информации и материалов всем участникам проекта, проведение совещаний проектных команд с использованием информационных технологий. Предоставление документации для автоматизации процедур (как проектных, так и рабочих). Предложения по использованию информационных технологий при оптимизации процесса(ов).

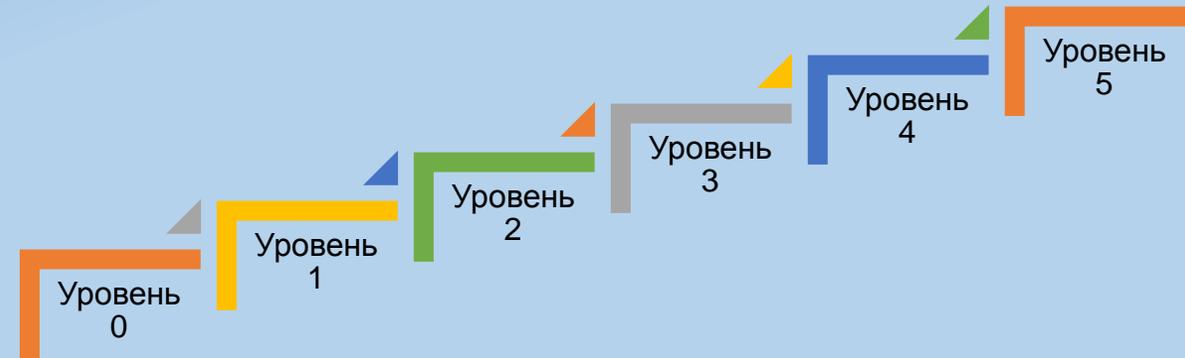


Классификация процессов



Важно не допускать ошибки: не выделять процессы по принципу деятельности конкретного подразделения. Процессы являются сквозными, т. е. затрагивают несколько подразделений, или м.б. организаций.

Уровни зрелости процесса:



Уровень 0 - отсутствующий: процессы непредсказуемые, неконтролируемые. Процессы не появляются в ответ на определенные события.

Уровень 1 - начальный: Процессы непредсказуемые, слабо контролируемые. Процессы появляются в ответ на определенные различные события.

Уровень 2 – управляемый, повторяемый: Процессы определены на уровне проектов. Зачастую процессы появляются в ответ на определенные события

Уровень 3 - Стандартизованный процесс — ранее описанный управляемый процесс выполняется на основе стандартного процесса-модели, основанного на признанных принципах управления и достижения результата.

Уровень 4 - измеряемый — устоявшийся процесс выполняется в заданных количественных пределах.

Уровень 5 - Совершенствуемый процесс — предсказуемый процесс динамически адаптируется и изменяется для того, чтобы эффективно отвечать текущим и проектируемым целям организации.

Выбирайте для оптимизации процессы – основные и на уровне зрелости ниже 3.

2 шаг - Сформировать миссию ведомства



Миссия для организации - это единая философия для всех сотрудников для их объединения и долгосрочная цель для определения направления движения.

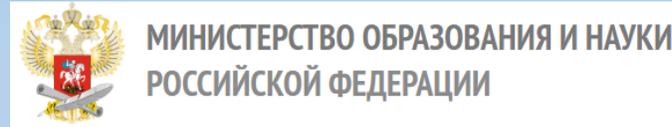
Миссия - смысл существования организации.

Миссия компании определяет основную идею компании и важность ее для клиента.

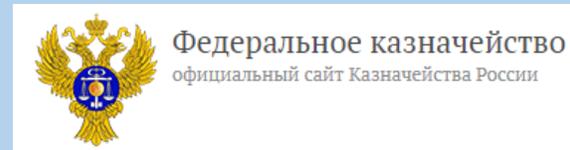
Миссию необходимо разместить в комнате Обея, а в дальнейшем возможно размещение в общедоступных местах.



Примеры



Деятельность Министерства - его миссия - направлена на реализацию и развитие интеллектуального потенциала нации - главной составляющей устойчивого и динамичного развития России.



Служить государству Российскому, способствуя укреплению устойчивости, надежности и прозрачности финансовой системы Российской Федерации, а также обеспечивая сохранность финансовых средств публично-правовых образований.



Наша миссия - верить в себя, видеть цель, быть лидером. Разрабатывая сладости, прежде всего, мы думаем о наших потребителях. Мы хотим, что бы наши изделия приносили радость в каждый дом, и счастья становилось больше!

4 шаг - Определение параметров процессов

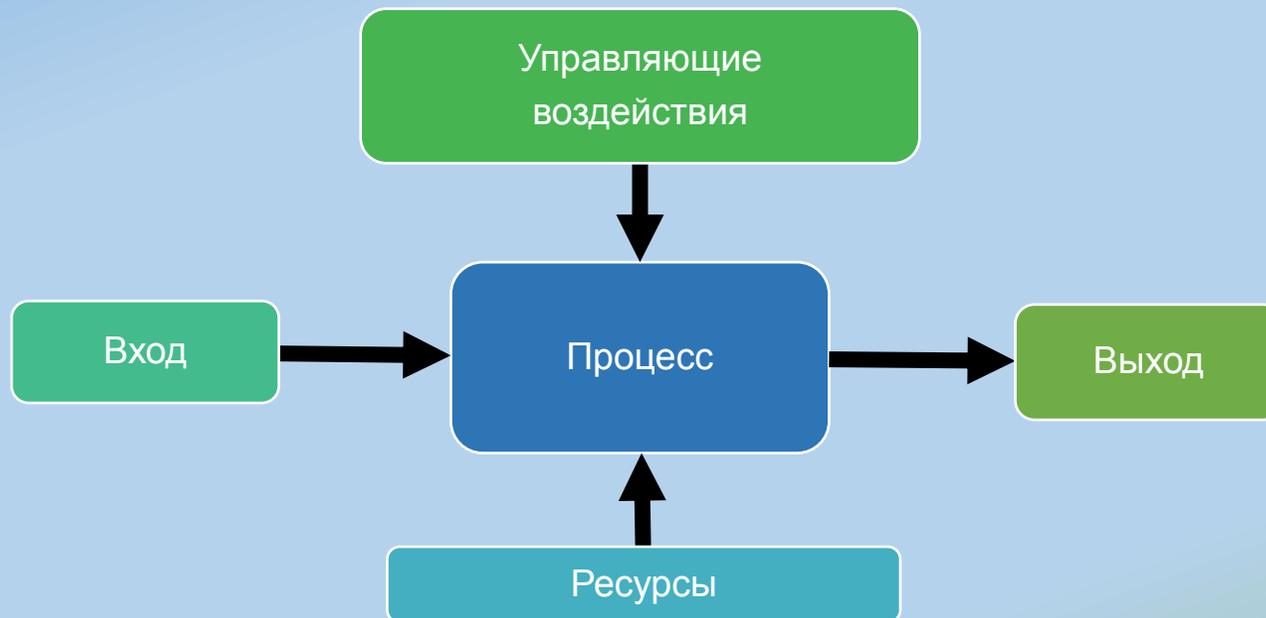


Процесс — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы (ресурсы) в выходы (продукты, услуги), представляющие ценность для потребителя.

Показатели процесса — количественные и/или качественные параметры, характеризующие процесс и его результат. Выделяют 3 группы показателей: показатели выполнения процесса, показатели продукта процесса и показатели удовлетворенности клиента процесса.

Стандартный алгоритм:

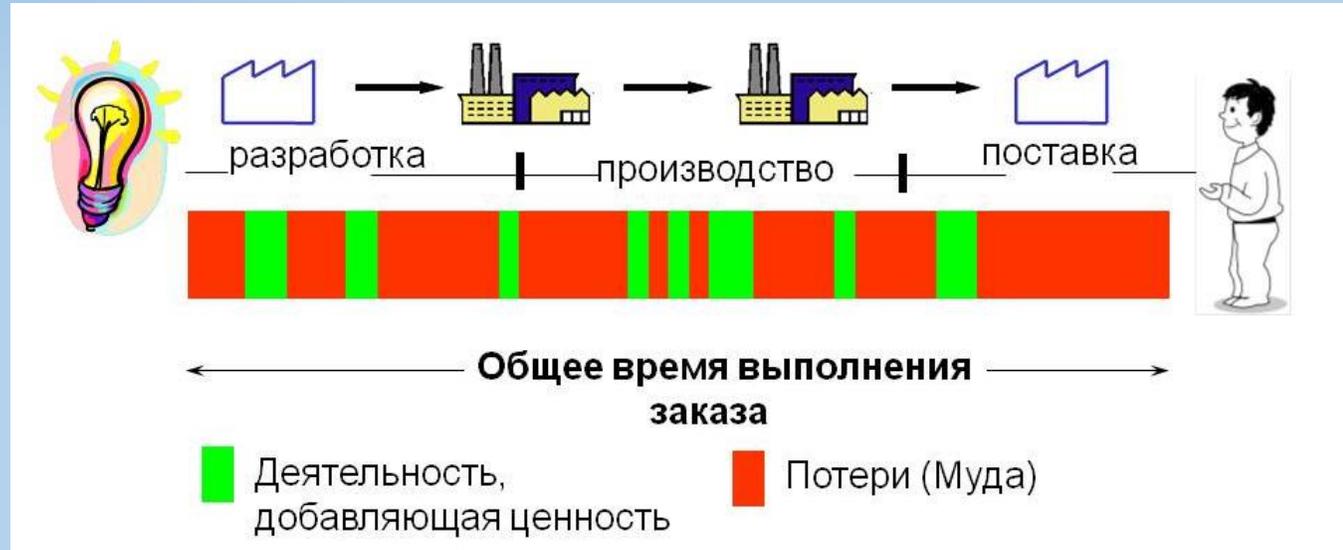
- определите показатели процесса (время, количество сотрудников, удовлетворенность сотрудников, клиентов, ресурсы и проч.);
- измерьте начальные значения показателей процесса;
- задайте целевые значения показателей процесса;
- измеряйте отклонения текущих значений от целевых;
- воздействуйте на процесс с целью уменьшения отклонений;
- периодически отмечайте данные показателей процесса на графике (в комнате Обея, на виду у сотрудников).



5 шаг - Формирование текущего состояния процесса



1. Обучайтесь, обучайте бережливому производству (картирование, 5S, виды потерь, диаграмма загрузки, приди и посмотри и проч.).
2. Применяйте инструменты и принципы бережливого производства (картирование, 5S, диаграмма загрузки, приди и посмотри и проч.).
3. Картируйте поток создания ценности процесса в текущем состоянии.
4. Проанализируйте поток создания ценности (текущий).
5. Находите потери.
6. Формируйте список улучшений.



6 шаг - Формирование целевого состояния процесса



Целевое состояние процесса - это процесс улучшенный по сравнению с текущим состоянием до определённой степени, соответствующей поставленным целям и задачам.

1. Подготовьте план перехода к целевому состоянию.
2. Реализуйте план перехода к целевому состоянию.
3. Измеряйте показатели процесса.



7 шаг - Стандартизация



Стандартизация (стандартизированная работа) - один из основных инструментов в устранении потерь, минимизации запасов, а также в достижении сбалансированного и синхронизированного потока (информация, действия, процессы).

Цель стандартизации - точное измерение и документирование действий, отображающая безопасный и самый эффективный способ качественного выполнения работы.

Документированная процедура (инструкция), в которой зафиксирован лучший опыт выполнения данной операции. Данный документ «живой», постоянно обновляется и актуализируется.

Стандартизация необходима для уменьшения рисков по качеству, неукоснительного соблюдения положений стандартов, регламентов, инструкций что является необходимым условием функционирования и постоянного улучшения процессов.

СТАНДАРТНАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ ПРОЦЕДУРА
Ремонт клапана запорного Ду 15+300 Ру 0,07+20,0 МПа
 Памятка по рабочему месту слесаря-ремонтника 5,6 разряда

УТВЕРЖДАЮ
 Директор _____ Д.Б. Ладугин
 "___" _____ 2014 г.

СОП ЛК-РЗА-Р-009 Лист
 Версия СОП №1 Количество экземпляров (1/2) 1/3

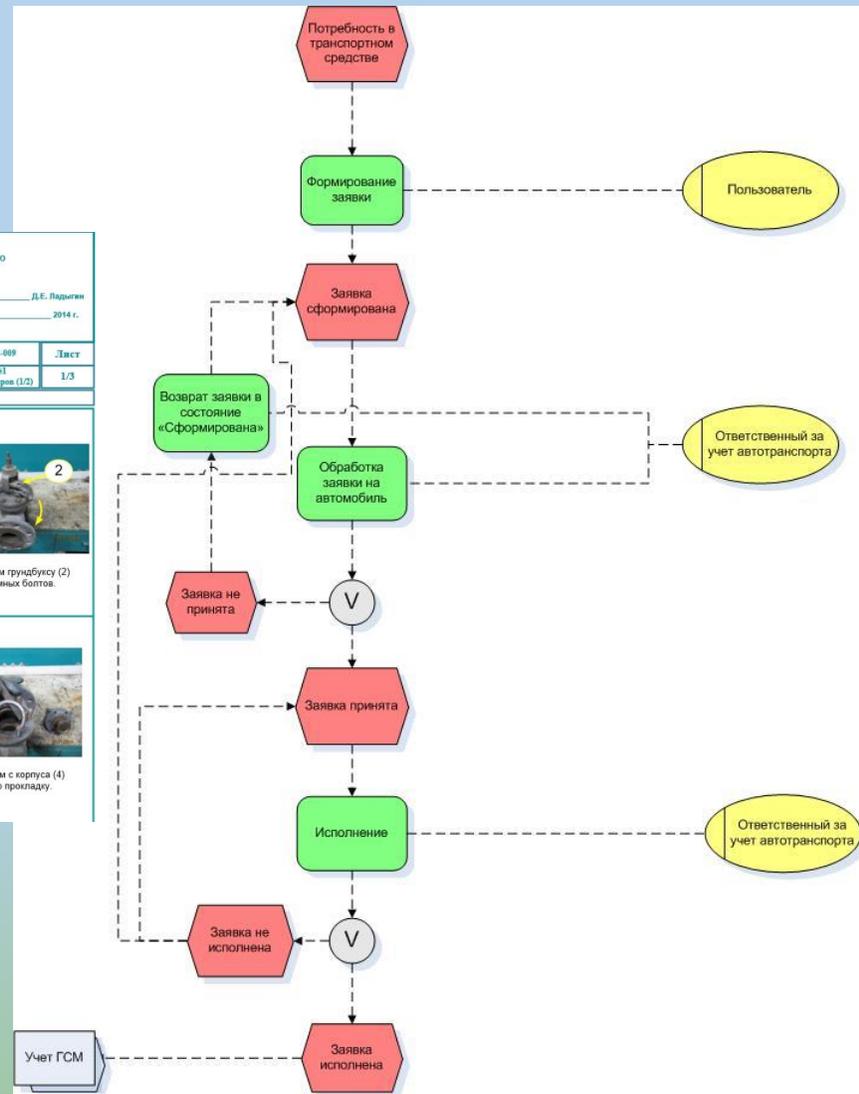
Общее время выполнения операции 2 ч ± 20ч

Инструмент, материалы, приспособления: гаечный ключ рожковый S8x10; S12x14; S17x19; S22x24; S27x30; S32x36; S41x46; зубило, молоток; валовый ключ; штангенциркуль; фрусовый уровень; притирочная плита 250x250.

СИЗ:

Основные операции: качество безопасность экология Угроза остановки **Синица** Разработчик: мастер Кобзев А.Н.

1	2	3	4	5
Устанавливаем клапан в слесарные тиски.	Откручиваем гайку, крепящую маховик со штоком.	Снимаем маховик (1).	Откручиваем 2 гайки, крепящие грядку.	Освобождаем грядку (2) от прижимных болтов.
Вынимаем сальниковую набивку из сальника.	Откручиваем гайки, крепящие крышку (3) к корпусу (4).	Снимаем крышку (3) вместе со штоком.	Вынимаем с корпуса (4) старую прокладку.	



8 шаг - Подготовка отчета

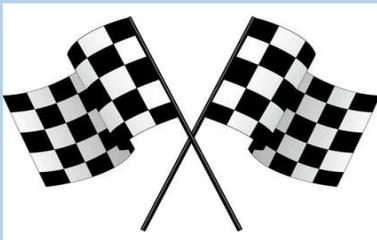


Проанализируйте результаты. Убедитесь, что все участвующие в процессе сотрудники понимают и исполняют вновь установленные требования к исполнению процесса должным образом.

Подведите итоги-при необходимости проведите презентацию для заинтересованных сторон, отметьте вклад в продвижении проекта членов команды, решении проблем членами команды.

В течение недельного срока после окончания проекта подготовьте окончательный вариант отчета. Окончательно оформленный отчет передайте в республиканскую ГРГ.

Желательно, чтобы итоговый отчет был доступен для всех структурных подразделений организации в бумажном или электронном виде.



Результаты:

1. Цели достигнуты.
2. Стандарты разработаны, утверждены и используются в работе.

Дальнейшие действия:

- Подготовить приказ завершении проекта.
Продолжить мониторинг показателей (производственный контроль).
Улучшать текущее состояние.



Результаты:

1. Цели не достигнуты.
2. Стандарты не утверждены, разработаны.

Дальнейшие действия:

- Подготовить приказ о продолжении проекта.
Скорректировать сроки и этапы проекта.
Внести изменения в команду проекта.



Результаты:

1. Цели не достигнуты.
2. Стандарты не разработаны.

Дальнейшие действия:

- Признать проект unsuccessful.
Закрыть проект приказом.

Обучение

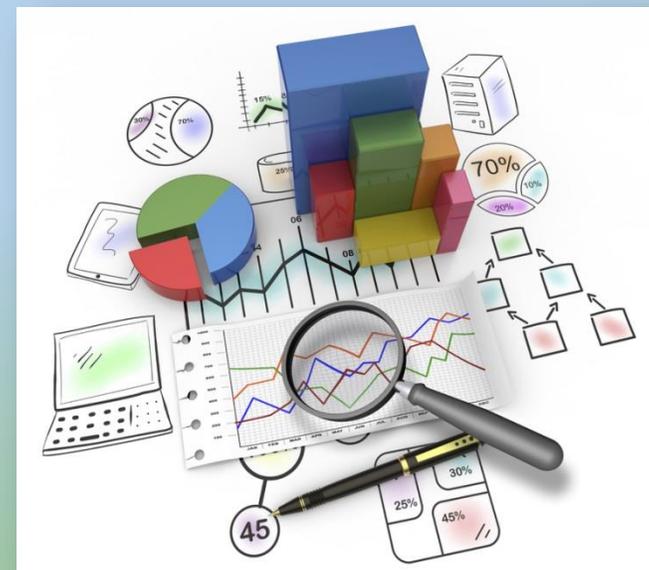
1. Обучение сотрудниками республиканской ГРГ.
2. Обучение сотрудниками ведомств внутри групп проекта.
3. Обучение БАГСУ (фабрика процессов).
4. Самообразование.
5. Обучение сотрудниками ГК Росатом.



Мониторинг

Мониторинг должен быть постоянным!

1. Мониторинг исполнения ТПР (красной линией) еженедельно, информация об отставаниях, информация о причинах, процент исполнения задач).
2. Мониторинг реального протекания процессов.
3. Мониторинг в комнате Обея ведомства и республиканской ГРГ.



10 шаг - Непрерывное улучшение

Цикл Деминга (**круг качества**) - это постоянный круг совершенствования процессов. Часто называется циклом называют **циклом PDCA**. PDCA цикл (Plan-Do-Check-Act): планирование – осуществление – проверка – претворение в жизнь) - широко распространённый метод непрерывного улучшения качества. При помощи постоянных проверок до, во время и после процесса производства, воспитания ответственности за качество и, прежде всего, при помощи постоянного аудита процесса производства могут быть обнаружены слабые места в разных процессах на предприятии.

Этапы цикла Деминга

Круг качества включает следующие шаги:

Планирование. Действия должны планироваться перед началом преобразований. Этот шаг охватывает анализ фактического состояния, сведения о потенциале улучшения, а также разработку плановой концепции.

Выполнение. Так называется образ действий, соответствующий не распространённому понятию преобразование, а апробированию, тестированию и оптимизации принятой ранее концепции с помощью быстро реализуемых и простых инструментов.

Анализ и контроль. Здесь контролируется и тщательно перепроверяется реализованный в небольшом процессе результат для широкого перемещения улучшений как нового стандарта.

Изменение. В этом шаге новая концепция внедряется, документируется и регулярно проверяется ее соблюдение. Эти действия могут охватывать большие изменения в области структуры и хода процессов. Улучшения начинаются снова с шага планирования.



Дорожная карта и тактический план реализации





Буква	Значение	Пояснение
S	Specific (Конкретность)	Цель должна быть конкретизирована, вместо общих формулировок нужно записывать конкретный результат на выходе. Например, увеличить чистую прибыль собственного предприятия, навести порядок на рабочих местах, сократить время процесса.
M	Measurable (Измеримость)	Цель должна быть измерима. Объясняется в чем будет измеряться результат. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «сократить время процесса на 25%, относительно текущих значений».
A	Attainable, Achievable (Достижимость)	Цель должна быть достижима. Объясняется за счет чего планируется достигнуть цели. Например, «сократить время процесса на 25%, относительно текущих значений, за счет снижения количества согласующих лиц, автоматизации ресурсоемких операций на 80 % от текущего количества».
R	Relevant, Realistic (Актуальность)	Цель должна быть актуальна. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо.
T	Time-bound (Ограниченность во времени)	Определена во времени. Например, «К окончанию второго квартала 2019 года ...».



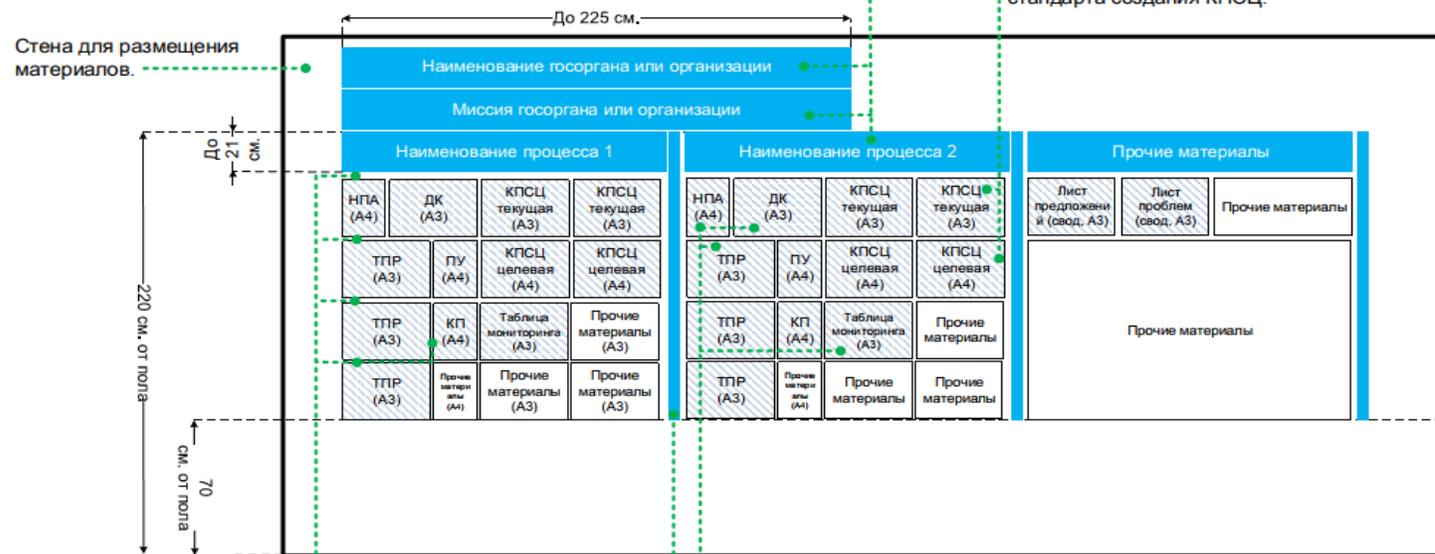
- S** - конкретная (Что?)
- M** - измеримая (Сколько?)
- A** - достижимая (Могу!)
- R** – Актуальная (Необходимо!)
- T** - Срок (Когда?)



Стандарт оформления комнаты Обея

Таблички с наименованием-цвет текста белый, цвет заливки фона синий, размер шрифта (букв)-не менее 6 см., рамок нет.

Оформление согласно стандарта создания КПСЦ.



Расстояние между границами материалов 2-3 см.

Разделительная полоса-цвет синий, ширина 5 см., длина по верхним и нижним границам.

При печати:
-из MS Word-Размер шрифта 14 пт.;
-из MS Excel-размер шрифта 14 пт., Масштаб установить 60% от натуральной величины (Параметры страницы-меню Масштаб)

Пояснения (легенда)

→ Размещение материалов в комнате Обея происходит по принципу слева направо и сверху вниз.

A4 A3 Основные размеры листов бумаги для размещения материалов (A4 и A3).

Arial Основной шрифт для текста.

Material which in obligatory order should be located in the room Obeya.

Печать документов:
-из MS Word-Размер шрифта 14 пт.;
-из MS Excel-размер шрифта 14 пт., масштаб установить 60% от натуральной величины (Параметры страницы-меню Масштаб)

Сокращения:
-НПА-нормативно-правовые акты;
-ДК-дорожная карта;
-ТПР-тактический план реализации;
-ПУ-перечень улучшений;
-КП-карточка процесса.

Обея (obeya - яп. комната или помещение) - инструмент управления проектами, способствующий эффективной и быстрой коммуникации между членами проекта, и активно используемый на стадии разработки, реализации проекта. Работает по принципу «военного штаба».

Размещение и типы листов проблем и предложений.

Размещение:

1. В доступном для посетителей месте.
2. В доступном для сотрудников месте (но не доступном для посетителей), н-р в комнате Обея.

Типы:

1. Лист проблем и предложений по ведомству (находится в комнате Обея, аккумулирует все проблемы и предложения).
2. Лист проблем и предложений по процессу.

Проблемы из листов проблем и предложений для посетителей переносятся в листы по ведомству или процессу для дальнейшей работы.

Также проблемы не решаемые в рамках процесса могут быть внесены в лист по ведомству или лист другого РОИВ.

О решении проблем, реализации предложений производится информирование посетителей или сотрудников доступными способами (сайт, объявление в отведенном месте, телевидение, радио и прочее).

Лист проблем

№	Наименование проблемы	Дата написания	Статус	ФИО исполнителя	Дата решения	Примечание
			⊕			
			⊕			
			⊕			
			⊕			
			⊕			
			⊕			
			⊕			

-  Работа не начата
-  Работа запланирована
-  Работа выполняется
-  Работа выполнена
-  Работа стандартизирована

Пояснения:

Лист проблем заполняется по желанию сотрудников: в столбце "Наименование проблемы" формулируется описание проблемы, в столбце "Дата написания" указывается дата указанной проблемы.

Столбцы "Статус", "ФИО исполнителя", "Дата решения" и "Примечание" заполняются исполнителями.

Лист предложений

№	Наименование предложения	Дата написания	ФИО, номер тел. (необязательно)	Статус	ФИО исполнителя	Дата решения	Примечание
				⊕			
				⊕			

-  Работа не начата
-  Работа запланирована
-  Работа выполняется
-  Работа выполнена
-  Работа стандартизирована

Пояснения:

Лист предложений - предложения сотрудников по улучшению рабочего процесса (например, по снижению потерь, повышению качества и т.д.).

Лист предложений заполняется по желанию сотрудников: в столбце "Наименование предложения" формулируется описание предложения, в столбце "Дата написания" указывается дата предложения. Столбец "ФИО, номер тел." является необязательным.

Столбцы "Статус", "ФИО исполнителя", "Дата решения" и "Примечание" заполняются исполнителями предложения.

Сотрудников, подавших наиболее эффективные предложения, ожидает поощрение.



РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА В СЛЕДУЮЩИХ ПИЛОТНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ И УЧРЕЖДЕНИЯХ

Администрация Главы и Правительства РД

МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РД

МИНЗДРАВ РД

МИНИМУЩЕСТВО РД

ГАУ РД «МФЦ в РД»

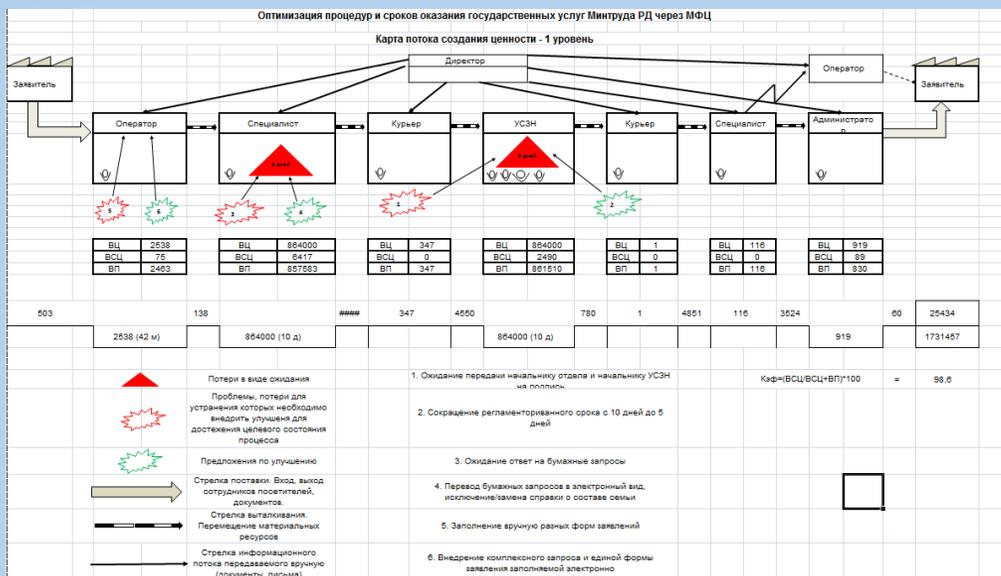
ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА №1
г. МАХАЧКАЛА

ДГУНХ

ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 1
г. МАХАЧКАЛА

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В ПРОЕКТНОЙ КОМНАТЕ

- В 2018 году начата реализация 37 проектов, из них 23 завершены.
- Созданы проектные офисы и рабочие группы в 5 пилотных ОИВ РД и 6 учреждениях.
- На базе ДГУНХ открыта «Фабрика процессов», на которой обучено 92 человека.



Врио директора
ГАУ РД «МФЦ в РД»
М. И. Арсланалиев
«12» сентября 2018 г.

ДОРОЖНАЯ КАРТА по внедрению принципов бережливого производства в процесс «Оптимизация процедур и сроков оказания государственных услуг Минтруда РД через МФЦ»

№	Мероприятия	01.10.18	08.10.18	15.10.18	22.10.18	29.10.18	05.11.18	12.11.18	19.11.18	26.11.18	03.12.18	10.12.18	17.12.18
		07.10.18	14.10.18	21.10.18	28.10.18	04.11.18	11.11.18	18.11.18	25.11.18	02.12.18	09.12.18	16.12.18	23.12.18
1	Подготовка к внедрению проекта												
2	Картирование и визуализация процесса												
3	Внедрение улучшений												
4	Мониторинг улучшений												
5	Подведение результатов проекта												



ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУР И СРОКОВ ОКАЗАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ МИНТРУДА РД ЧЕРЕЗ МФЦ



СОЗДАНИЕ РЕСУРСНОГО ЦЕНТРА ДЛЯ ИНВАЛИДОВ



- Нехватка времени на походы в ОИВ и ограниченные возможности здоровья инвалида;
- Необходимость подготовки отдельных пакетов документов на каждую из услуг;
- Отсутствие льготных сроков оказания услуг инвалидам;
- Количество действий, совершаемых при оказании услуг для инвалидов, 80.



- Создание ресурсного центра для инвалидов;
- Внедрение в работу комплексного заявления на оказание всех необходимых услуг одновременно;
- Обработка пакета документов от ресурсного центра в приоритетном порядке;
- Сокращение количество действий, совершаемых при оказании услуг для инвалидов, до 40

проект Минздрав РД
ГБУ РД «ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 1»

ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ РЕГИСТРАТУРЫ

ПЕРЕСТРОЕНА РАБОТА РЕГИСТРАТУРЫ ПО ТИПУ «ОТКРЫТОЙ РЕГИСТРАТУРЫ», ВВЕДЕНО НЕСКОЛЬКО СПОСОБОВ ЗАПИСИ К ВРАЧАМ И ВНЕДРЕНА ЭЛЕМЕНТЫ ВИЗУАЛИЗАЦИИ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ПАЦИЕНТАМ НАХОДИТЬ НУЖНЫЕ КАБИНЕТЫ

РАЗДЕЛЕНА ПОТОКИ УСЛОВНО «БОЛЬНЫХ» И «ЗДОРОВЫХ» ПАЦИЕНТОВ

Результат: в 10 раз сокращено время ожидания записи на прием к врачу

ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 1 г. МАХАЧКАЛА ДО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА «БЕРЕЖЛИВОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО»



ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 1 г. МАХАЧКАЛА ПОСЛЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА «БЕРЕЖЛИВОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО»





Минздрав РД
ГБУ РД «Городская клиническая больница»

Проект 1. «Оптимизация процесса сдачи крови во взрослой поликлинике»

Результат проекта: в 14 раз сократилось время ожидания в очереди

Проект 2. «Оптимизация процесса сдачи крови в детской поликлинике»

Результат проекта: в 11,5 раз сократилось время ожидания в очереди



Минимущество РД

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ МИНИСТЕРСТВОМ ПО ЗЕМЕЛЬНЫМ И ИМУЩЕСТВЕННЫМ ОТНОШЕНИЯМ РД ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОГО ИМУЩЕСТВА, НАХОДЯЩИХСЯ В СОБСТВЕННОСТИ РД, ДЛЯ ВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ («НЕДВИЖИМОСТЬ ДЛЯ БИЗНЕСА»)

СРОКИ ОКАЗАНИЯ УСЛУГИ СОКРАЩЕНЫ В 3 РАЗА



Администрация Главы и Правительства РД

**СОКРАЩЕНЫ СРОКИ ПРОХОЖДЕНИЯ ПРОЕКТОВ ПРАВОВЫХ АКТОВ
РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН В АДМИНИСТРАЦИИ ГЛАВЫ И ПРАВИТЕЛЬСТВА РД С
30-40 ДО 15 ДНЕЙ**

**СОКРАЩЕНО ВРЕМЯ ПРОХОЖДЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ В АДМИНИСТРАЦИИ
ГЛАВЫ И ПРАВИТЕЛЬСТВА РД НА 7-10 ДНЕЙ**

**СОКРАЩЕНЫ СРОКИ ПОДГОТОВКИ И НАПРАВЛЕНИЯ ОТВЕТОВ НА
ОБРАЩЕНИЯ ГРАЖДАН НА 5 ДНЕЙ**