



Центр внедрения клиентоцентричного подхода

ПРАКТИКА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

Серия материалов о реальном опыте внедрения клиентоцентричности в госуправлении

РЕАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ И БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ В **УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ**



декабрь 2025

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	2
НА ПУТИ К КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	3
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ ИНИЦИАТИВАМИ	4
<i>Организационная модель</i>	4
<i>Основные субъекты управления и их полномочия</i>	5
<i>Уровни управления</i>	7
<i>Ключевые результаты и показатели достижений</i>	8
<i>Нормативное обеспечение</i>	8
ПРОЕКТЫ ПО СОВЕРШЕСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ	9
1. <i>Предложение по улучшению (ППУ)</i>	9
2. <i>Проект по оптимизации процесса</i>	11
3. <i>Проект по реинжинирингу процесса</i>	11
4. <i>Проект по проработке ЖС</i>	12
ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ИО/МО	13
<i>Основные характеристики ОУЗ</i>	14
<i>Критерии для оценки</i>	15
<i>Использование результатов ОУЗ</i>	17
ОБУЧЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ	18
<i>Обучение на федеральном уровне</i>	18
<i>Региональные акселераторы</i>	19
<i>Программы повышения квалификации совместно с партнёрами</i>	21
<i>Привлечение внутренних тренеров</i>	22
УРОКИ И СОВЕТЫ ОТ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА	23
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	24

ВВЕДЕНИЕ

Удмуртская Республика является одним из передовых регионов России во внедрении современных управленческих технологий в сфере государственного управления. С 2017 года регион начал использовать технологии бережливого управления в партнёрстве с ГК «Росатом», в 2021 году в рамках Национальной социальной инициативы Агентства стратегических инициатив стал использовать технологию сервис-дизайна для работы с социально ориентированными жизненными ситуациями, а с 2023 года приступил к проведению клиентоцентричных изменений в системе госуправления республики.

Координация различных государственных программ и проектов, инициированных на федеральном уровне, является актуальным вопросом для регионов, участвующих в их реализации. В настоящей записке представлена практика Удмуртской Республики по реализации модели развития **клиентоцентричности и бережливого управления**, которая направлена на взаимоувязку и сопряжение трёх проектных инициатив — проект «Эффективный регион», Национальная социальная инициатива, федеральный проект «Государство для людей».

В тексте представлены ключевые элементы указанной модели: система управления и её нормативная база, четыре типа проектов по совершенствованию процессов, процедура оценки уровня зрелости органов власти и подведомственных организаций, а также система профессионального развития специалистов.

Материал подготовлен на основе серии интервью, в которых приняла участие начальник Управления развития клиентоцентричности, сервис-дизайна и бережливого управления Администрации Главы и Правительства Удмуртской Республики Микрюкова Ольга Николаевна.

Сокращения, используемые в тексте

АСИ — Агентство стратегических инициатив

БУ — бережливое управление

ГдЛ — федеральный проект «Государство для людей»

ЕТ — Единая технология проектирования решений по жизненным ситуациям

ЖС — жизненная ситуация

ИО — исполнительные органы

КЦ — клиентоцентричность

КФК — кросс-функциональные команды

МО — муниципальные органы

НСИ — Национальная социальная инициатива

РГ — рабочая группа по вопросам развития КЦ и БУ

РЭГ — региональная экспертная группа

УР — Удмуртская Республика

НА ПУТИ К КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Удмуртская Республика начала участие в федеральном проекте «Государство для людей» (далее — ФП ГдЛ) достаточно хорошо подготовленной, со сформированной культурой в области процессного управления. С 2017 года регион стал использовать технологию бережливого управления, основанную на производственной системе ГК «Росатом». С 2021 года началась работа с жизненными ситуациями по методологии сервис-дизайна в рамках Национальной социальной инициативы Агентства стратегических инициатив.



Рис. 1. Ключевые подходы в области клиентоцентричности

Ниже представлена хронология участия Удмуртии в ключевых «клиентоцентричных» проектных инициативах.

Бережливое управление

2017 — началась реализация совместно с ГК «Росатом» проектов в здравоохранении, появились «бережливые поликлиники».

2021 — открыт проект «Бережливая республика» для всех ИО и МО.

2024 — заключено Соглашение ГК «Росатом» о вхождении в программу «Эффективный регион». Старт проекта «Производственная система Удмуртской Республики».

Национальная социальная инициатива

2021 — первые жизненные ситуации (ЖС).

2022 — появился Региональный сервисный уполномоченный без НПА.

2023 — присоединились к внедрению положений Регионального социального стандарта.

2024 — участие в пилотировании Единой технологии по работе с ЖС (АСИ и ГК «Росатом»).

ФП «Государство для людей»

2023 — старт проекта. Участвуют все исполнительные органы Удмуртии.

2025 — в проект вошли 4 муниципалитета.

С целью координации работ, проводимых в трёх проектах — ФП ГдЛ, «Эффективный регион» и Национальная социальная инициатива (НСИ), — в феврале 2024 года на основании Указа Главы Удмуртской Республики в составе Администрации Главы и Правительства Удмуртской Республики создано Управление развития клиентоцентричности, сервис-дизайна и бережливого управления (далее — Управление).

Управление создано по инициативе первого заместителя Председателя Правительства Удмуртской Республики Чураковой Татьяны Юрьевны, которая была поддержана Главой Удмуртской Республики Александром Владимировичем Бречаловым. Эта инициатива была оформлена после того, как в регионе созрела ситуация и потребовалась организация системной работы по реализации проектов на основе трёх методологий — бережливого управления, сервис-дизайна и клиентоцентричности.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ ИНИЦИАТИВАМИ

Организационная модель

Система управления указанными выше проектными инициативами реализуется на основе организационной модели развития клиентоцентричности и бережливого управления, которая была утверждена Распоряжением Правительства Удмуртской Республики в августе 2024 года. Название модели, объединяющее КЦ и БУ, отражает позицию региональной управленческой команды, выраженную формулой

Клиентоцентричность = бережливое управление + сервис-дизайн.

Таким образом, клиентоцентричная трансформация осуществляется с использованием инструментов бережливого управления и сервис дизайна

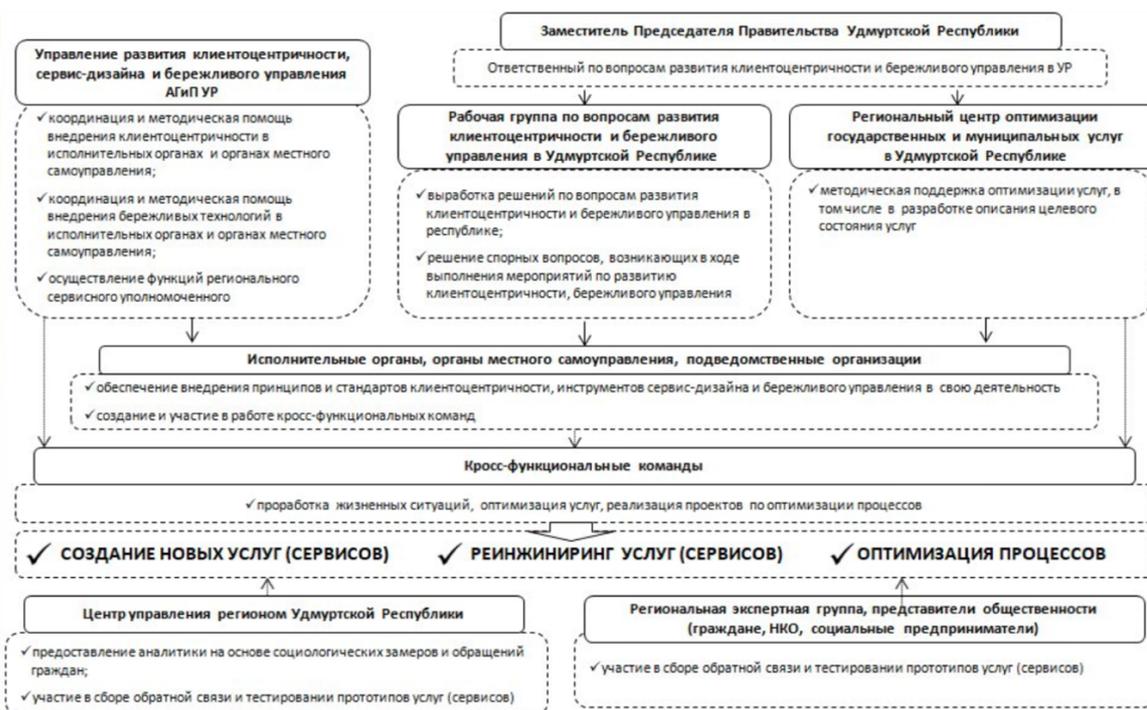


Рис. 2. Организационная модель развития КЦ и БУ в Удмуртской Республике

Основные субъекты управления и их полномочия

Отметим, что в регионе в контур управления клиентоцентричными инициативами втянуты не только люди и органы власти, которым это положено «по должности», но и иные структуры и профессиональные группы. Среди них экспертные группы и кросс-функциональные команды.

Субъекты	Полномочия
Заместитель Председателя Правительства УР Меджидов Т. Р., ответственный за КЦ и БУ	Определяет политику и направления развития КЦ и БУ. Возглавляет рабочую группу по вопросам развития КЦ и БУ.
Рабочая группа по вопросам развития КЦ и БУ (РГ)	Коллегиальный орган, обеспечивающий координацию работы исполнительных органов, муниципальных органов и подведомственных организаций по вопросам развития КЦ и БУ. РГ устанавливает методики работы по вопросам КЦ и БУ, утверждает перечень приоритетных ЖС для проработки, устанавливает условия выполнения критериев для оценки уровня зрелости системы КЦ и БУ, рассматривает и снимает разногласия, возникающие в ходе выполнения мероприятий по развитию КЦ и БУ. Заседания проводятся по мере необходимости. Руководитель — зам. пред. Правительства, зам. руководителя — начальник Управления КЦ, БУ и СД.
Управление развития клиентоцентричности, сервис-дизайна и бережливого управления Администрации Главы и Правительства Удмуртской Республики	Координация, контроль и метод. сопровождение внедрения КЦ и БУ на гос. и муниципальном уровнях, включая реализацию ФП ГдЛ. Осуществление функции регионального сервисного уполномоченного.
Исполнительные органы (ИО), муниципальные органы (МО) и подведомственные организации	Обеспечение внедрения принципов БУ, КЦ и СД в свою деятельность Создание и участие в работе кросс-функциональных команд Ответственный за КЦ и БУ не ниже зам. руководителя ИО/МО. Рабочие группы включают рук. подразделений, подведомственных организаций и ключевых сотрудников.
Региональный центр оптимизации (РЦО) гос. и муницип. услуг	Методическое сопровождение оптимизации услуг, включая разработку ОЦС услуг. РЦО является подразделением МФЦ

Кросс-функциональные команды (КФК)	<p>КФК — группа сотрудников из разных структурных подразделений одного органа власти, подведомственной организации либо из разных органов власти, подведомственных организаций, иных организаций, объединённых для достижения цели проекта.</p> <p>КФК работают в рамках Акселераторов по разработке ЖС и бережливых процессов.</p> <p>КФК могут формироваться самими ИО/МО под задачу проекта.</p>
Региональная экспертная группа (РЭГ) и представители общественности	<p>Входят представители общественности и бизнеса (граждане, НКО, социальные предприниматели).</p> <p>Участвует в сборе обратной связи и тестировании прототипов сервисов (услуг).</p> <p>Создана в рамках НСИ АСИ и привлекается к проектам КЦ и БУ.</p> <p>Представители РЭГ в качестве независимых экспертов выполняют роль тайного покупателя.</p> <p>Привлекаются к участию в качестве участников кросс-функциональных команд по разработке ЖС.</p> <p>Например, в ЖС по опеке и сделке с недвижимостью включён риелтор. По ЖС с сопровождением онкопациента включены семьи, которые прошли этот путь.</p>
Центр управления регионом УР	<p>Сбор аналитики на основании соц. замеров и обращений граждан.</p> <p>Участие в сборе обратной связи и тестировании прототипов сервисов (услуг).</p>

Ключевой субъект в схеме управления — Управление развития клиентоцентричности, сервис-дизайна и бережливого управления. Оно является проектным офисом ФП ГдЛ и остальных инициатив. За счёт статуса структурного подразделения Администрации Главы и Правительства Управление может направлять поручения и ставить задачи руководителям исполнительных органов и муниципалитетов.

Штатная численность Управления — 7 чел., включая начальника Управления. Управление сформировано за счёт изменения внутренней структуры Администрации Главы и Правительства и перераспределения штатов. В качестве сотрудников Управления работают специалисты, имеющие экспертизу и опыт участия в реализации проектов по БУ, СД.

Структура включает три отдела: отдел внедрения клиентоцентричности, отдел сервис-дизайна и отдел бережливых технологий. Начальник управления Микрюкова О. Н. является региональным сервисным уполномоченным.

Уровни управления

Система управления в рамках организационной модели развития КЦ и БУ выглядит следующим образом.

1. **Стратегический уровень** (определение целей, приоритетов и КПЭ):
 - Глава Удмуртской Республики (формирует миссию и стратегию развития региона);
 - заместитель Председателя Правительства УР, ответственный за КЦ и БУ;
 - рабочая группа по вопросам развития КЦ и БУ.
2. **Тактический уровень** (планирование, контроль, управление ресурсами, детализация КПЭ и результатов):
 - Управление развития клиентоцентричности, сервис-дизайна и бережливого управления Администрации Главы и Правительства Удмуртской Республики;
 - ответственные за КЦ и БУ в исполнительных органах, муниципалитетах.
3. **Операционный уровень** (реализация, управление рабочими процессами):
 - исполнительные органы (ИО), муниципальные органы (МО) и подведомственные организации;
 - региональный центр оптимизации (РЦО) гос. и муниципальных услуг;
 - кросс-функциональные команды;
 - региональная экспертная группа и представители общественности;
 - центр управления регионом УР.



Рис. 3. Уровни системы управления КЦ и БУ

На уровне каждого исполнительного/муниципального органа реализуется трёхуровневая модель управления КЦ и БУ:

1. **Руководство.** Ответственное лицо по развитию клиентоцентричности и бережливого управления (не ниже заместителя руководителя ИО/МО).
2. **Координация.** Рабочая группа. Включает руководителей подразделений, ключевых сотрудников, руководителей подведомственных организаций.
3. **Реализация.** Команда проекта, включая администратора проекта. Команда формируется под каждый отдельный проект.

Ключевые результаты и показатели достижений

В ходе реализации организационной модели развития КЦ и БУ республика ставит для себя следующие цели и задачи.

Стратегические цели региона на 2025 год:

- повышение уровня зрелости клиентоцентричности до 65 % (в ФП ГдЛ целевой показатель ниже — 50 %);
- повышение уровня зрелости системы бережливого управления до уровня «Резерв» и не менее 50 % уровня «Кандидат» к концу 2025 года.

Тактические задачи региона на 2025 год:

- повышение компетенций команды Управления развития КЦ (обучение и личные проекты);
- развитие клиентоцентричной культуры (показатели результатов см. в системе оценки уровня зрелости);
- развитие культуры непрерывных улучшений (показатели результатов см. в системе оценки уровня зрелости);
- повышение вовлечённости и проектной работы (количество проектов первых лиц — 13, количество проектов — 350, количество образцов бережливого управления — 50);
- актуализация НПА и совершенствование оргмодели управления развития клиентоцентричности и бережливого управления.

Важный результат, который для себя определило Управление КЦ и БУ, — разработка профильных методик работы. Разрабатываются методики реинжиниринга процесса, оптимизации процесса, единого подхода к обратной связи на сайте исполнительного органа, оценки зрелости КЦ и БУ, оценки экономического эффекта от перестройки процессов и др.

Нормативное обеспечение

В регионе принято три нормативно-правовых акта на уровне Главы и Правительства Удмуртской республики, регулирующих реализацию оргмодели КЦ и БУ:

1. Указ Главы Удмуртской Республики «Об Управлении клиентоцентричности, сервис-дизайна и бережливого Управления Администрации Главы и Правительства Удмуртской Республики» № 44 от 20.02.2024.

Указ определяет статус, структуру, основные задачи и функции, полномочия Управления.

2. Распоряжение Правительства Удмуртской Республики «Об организационной модели развития клиентоцентричности и бережливого управления в Удмуртской Республике» № 810-р от 14.08.2024.

Распоряжение направлено на внедрение принципов и стандартов клиентоцентричности и бережливого управления в деятельность

исполнительных органов и подведомственных организаций. Документ описывает организационную модель развития клиентоцентричности и бережливого управления, определяет полномочия и ответственность всех субъектов управления.

3. Распоряжение Главы Удмуртской Республики «О развитии клиентоцентричности и бережливого управления в системе государственного и муниципального управления Удмуртской Республики» № 179-РГ от 2.07.2025.

Распоряжение утверждает Положение об организации работы по развитию КЦ и БП на всех уровнях. Описывает порядок работы по совершенствованию процессов и определяет виды таких процессов. Документ также поясняет, как проводится процедура оценки уровня зрелости БП и КЦ, которая строится на сочетании самооценки и внешней оценки.

ПРОЕКТЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ

Типы проектов

В Удмуртской Республике на практике реализуются четыре типа проектов, связанных с совершенствованием процессов. Они зафиксированы нормативно (Распоряжение Главы УР 179-РГ) и отражены в региональной Оргмодели развития КЦ и БУ.

На этих проектах можно увидеть, как взаимосвязаны и используются различные инструменты из трёх методологий: КЦ, БУ и СД. Это очень важный момент, так как сутевая координация и «дружба» различных методологий обеспечивается именно на инструментальном уровне, когда происходит отбор и адаптация необходимых инструментов.

Рассмотрим, какие из инструментов используются в каждом из таких проектов.

1. Предложение по улучшению (ППУ).

ППУ — формализованная инициатива, направленная на оптимизацию процесса с целью повышения его эффективности, снижения потерь, улучшения качества результатов процесса.

В этом типе проекта применяются инструменты бережливого управления:

- формулирование проблемы;
- поиск коренной причины (5 почему);
- составление прототипа решения.

Подготовлена собственная методика для работы с ППУ.

Предложения по улучшению процессов, имеющие значительный экономический эффект, а также возможные к тиражированию в других органах власти, подведомственных организациях, оформляются через информационную систему «Эффективный регион».

Создать проект

Наименование проекта*

Предложение по улучшению "Передача данных через электронную систему"

Направленность (категория) проекта

- Не определено -

Куратор проекта

- Не определено -

ОИВ / ОМСУ

- Не определено -

Администратор проекта

- Не определено -

Дата начала проекта*

Формат: ДД.ММ.ГГГГ. Планируемая дата начала проекта.

Сохранить Отменить

ИС Эффективный регион - Проекты

Номер	Наименование
21/25	Категория: Оптимизация трудоёмких процессов Предложение по улучшению " Передача данных через эл"
20/25	Категория: Создание нового решения по процессу Организация навигации помещения Управления образов
19/25	Категория: Создание нового решения по процессу Формирование государственного задания и отчета о вып
18/25	Категория: Создание нового решения по процессу Оптимизация расходов на выполнение высотных работ Т
17/25	Категория: Создание нового решения по процессу Оптимизация работы с ведомственными НПА Главного у
16/25	Категория: Оптимизация государственных услуг, предоставляемых Оптимизация процесса утверждения схем земельных уча
15/25	Категория: Оптимизация трудоёмких процессов Оптимизация процесса обслуживания печатающей техни
14/25	Категория: Оптимизация государственных услуг, предоставляемых Оптимизация предоставления услуги «Предоставление п
12/25	Категория: Оптимизация государственных услуг, предоставляемых Совершенствование процесса получения квалификацион
11/25	Категория: Создание нового решения по процессу Оптимизация срока предоставления информации по вып
10/25	Категория: Оптимизация трудоёмких процессов Согласование извещений о трансферте, предоставляемом с условием

Рис. 4. Интерфейс для создания проекта в ИС «Эффективный регион»

Распоряжением Главы Республики 179-РГ утверждены требования по организации системы сбора и рассмотрению предложений по улучшению процессов. На основании этих требований каждый исполнительный орган или подведомственная организация самостоятельно организует такую работу.

Есть ряд исполнительных органов, которые уже являются образцами бережливого управления, и у них организован подход к работе с такими предложениями.

Пример 1. Минфин Удмуртской Республики. В ведомстве имеется физический «Банк идей», который размещён в коридоре. В него сотрудники и представители партнёрских ведомств/организаций (например, муниципалитеты), которые посещают Минфин, бросают свои предложения.

У ящика есть хозяин, сотрудник министерства, который следит за поступающими предложениями. Раз в две недели поступающие предложения рассматриваются на оперативном совещании у министра или зам. министра, курирующего это направление. По каждому поступившему предложению принимается решение, берётся оно в работу или нет. И если оно берётся в работу, то определяется, кто, что именно и когда будет делать.

Карточки по всем поступившим предложениям также размещаются в коридоре на большом информационном стенде (инфоцентре) с указанием решения и сроков исполнения.

Также в ведомстве организован и второй канал сбора предложений по улучшению в онлайн-формате.

Пример 2. МФЦ. Подобная система сбора предложений от сотрудников реализована в сети регионального МФЦ в онлайн-формате.

2. Проект по оптимизации процесса.

Проект по оптимизации процесса — проект по совершенствованию процесса ИО, МО, подведомственной организации или межведомственного процесса, предусматривающий повышение его эффективности, снижение потерь, улучшение качества результатов процесса.

В этом типе проекта применяются также инструменты бережливого управления:

- инфостенд проекта;
- карточка проекта;
- картирование (текущее, идеальное, целевое, достигнутое);
- производственный анализ (до и после);
- хронометраж (до и после);
- анализ потерь;
- формулирование проблем;
- 5 почему;
- пирамида проблем;
- генерация идей (мозговой штурм);
- стандартизация

Все эти инструменты включены в информационную систему «Эффективный регион». В неё вносятся данные и формируется карточка проекта, карта потока создания ценностей, планы мероприятий.

3. Проект по реинжинирингу процесса.

Проект по реинжинирингу процесса — проект, включающий оптимизацию процесса, а также мероприятия для обеспечения соответствия стандартам «Государство для людей», «Государство для бизнеса», «Стандарт для внутреннего клиента» (проведение самооценки по стандарту).

В этом типе проекта применяются инструменты бережливого управления, **сервис-дизайна, стандарты клиентоцентричности:**

- инфостенд проекта;
- карточка проекта;
- **исследования (кабинетные исследования, опросы, интервью, проживание опыта) ;**
- **сегментация клиентов;**
- **портрет персоны;**
- **карта клиентского пути;**
- картирование (текущее, идеальное, целевое, достигнутое);
- производственный анализ (до и после);
- анализ потерь;
- формулирование проблем;
- 5 почему;
- пирамида проблем;
- генерация идей (мозговой штурм) — 2 методологии;
- стандартизация;
- **стандарт реализации услуг;**

- **ОПИСАНИЕ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ.**

Для этого типа проекта готовится собственная методика, так как в регионе начинается работа с муниципальными командами и требуется детальное пошаговое описание, как проводить реинжиниринг. Такую методику планируется подготовить в 1 квартале 2026 года.

4. Проект по проработке ЖС.

Проект по проработке ЖС — проект по совершенствованию и взаимоувязке нескольких процессов, связанных между собой с точки зрения потребности клиента.

Жизненная ситуация — несколько процессов, связанных между собой с точки зрения потребности клиента.

В этом типе проекта используются инструменты бережливого управления, **сервис-дизайна**, **стандарты клиентоцентричности** и Единая технология проектирования решений по ЖС.

- инфостенд проекта;
- карточка проекта;
- **исследования (кабинетные исследования, опросы, интервью, проживание опыта);**
- **портрет персоны;**
- **карта клиентского пути;**
- картирование, объединение КПСЦ и клиентского пути в общую карту слоёв;
- поиск проблем;
- 5 почему;
- пирамида проблем;
- генерация идей (мозговой штурм);
- **тестирование прототипа;**
- **пилотирование;**
- стандартизация;
- **стандарт реализации ЖС.**

Отдельно следует пояснить вопрос использования Единой технологии проектирования решений по жизненным ситуациям (ЕТ), созданной по инициативе ГК «Росатом» и Агентства стратегических инициатив. Она предназначена для разработки ЖС с использованием инструментов бережливого управления и сервис-дизайна.

Удмуртская Республика участвовала в 2024 году как пилотный регион в апробации ЕТ. С её использованием была разработана ЖС «Адаптация на госслужбе Удмуртской Республики» и реализована в 8 ИО. По итогам было зафиксировано, что текучесть новых сотрудников в этих органах в 2 раза ниже, чем в среднем по всем органам власти. С января 2026 года в реализацию этой ЖС будет включено ещё 9 ИО.

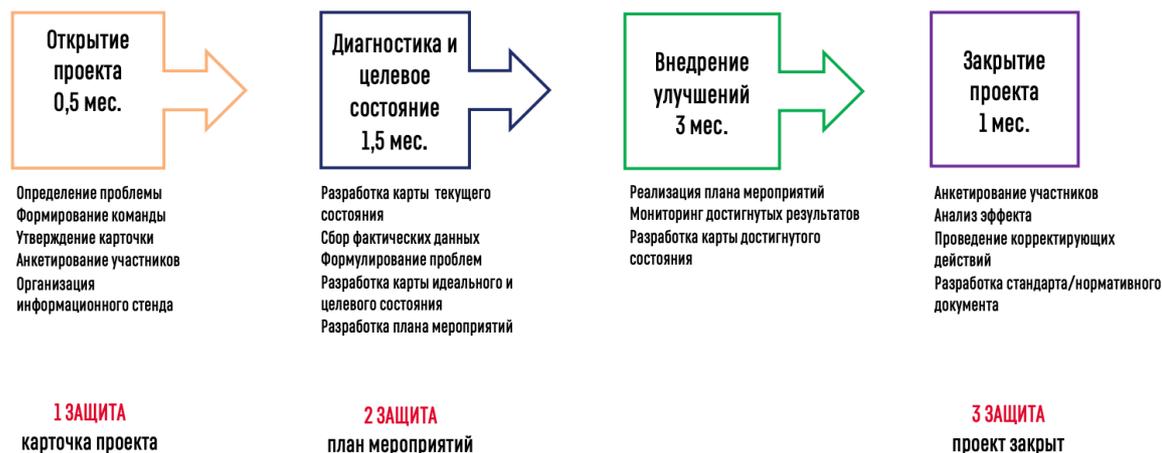
В 2025 году по ЕТ организована работа с 6 ЖС в рамках региональных акселераторов (подробнее см. раздел «Обучение специалистов»). Регион видит реальную пользу в использовании этой технологии, и разработанные с её

использованием ЖС используются в рамках ФП ГДЛ. Использование ЕТ не потребует внесения изменений в Оргмодель развития КЦ и БУ. Все тонкости на уровне инструментария и методик будут отражены в документах другого уровня: рекомендации по работе, описание инструментария и т. п.

Система защит

При работе с проектами обязательно используется система защит промежуточных и итогового результатов.

Механизм работы в проектах. Система защит



Каждая среда с 9-00 до 11-00

К защите 100% проектов

Рис. 5. Система защит при реализации проектов

Важно отметить, что все проекты по оптимизации/реинжинирингу процессов и предложения по улучшению процессов, имеющие значительный экономический эффект, а также возможности к тиражированию в других органах власти и подведомственных организациях, оформляются через региональную информационную систему «Эффективный регион». Это связано с тем, что в регионе у каждого министра и главы муниципалитета есть целевой показатель деятельности на текущий год — реализовать не менее одного проекта или предложения по улучшению, имеющего экономический эффект на определённую сумму.

Планируется в 2026 году подготовить Библиотеку лучших практик по реализованным проектам и предложениям по улучшениям.

ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ИО/МО

Важнейшим механизмом реализации организационной модели развития КЦ и БУ является процедура оценки уровня зрелости (ОУЗ) ИО/МО, которая нормативно закреплена Распоряжением Главы УР 179-РГ.

Стимулом для создания ОУЗ стала недавно введённая процедура оценки зрелости бережливого управления в проекте «Эффективный регион», которую постарались применить к региональной модели развития клиентоцентричности и бережливого управления

ОУЗ — это независимая от методики оценка зрелости клиентоцентричности Аналитического центра в рамках ФП ГдЛ. При этом из последней взят ряд критериев для проведения оценки. Например, база знаний решений управленческих задач, доля процессов, в отношении которых обеспечено улучшение, работа с обратной связью, простой и понятный язык, порядок взаимодействия в точках контакта.

Критерии ОУЗ составлены так, что если ОИ/МО их достигают, то автоматически эти критерии будут достигнуты и при оценке зрелости ФП ГдЛ.

Основные характеристики ОУЗ

Оценка уровня зрелости системы клиентоцентричности и бережливого управления проводится в целях:

- 1) развития культуры, основанной на принципах клиентоцентричности и бережливого управления;
- 2) выявления лучших практик и их тиражирования;
- 3) выявления «точек роста» и формирования планов развития;
- 4) формирования ежегодного рейтинга органов власти и поощрения лидеров рейтинга.

ОУЗ строится на сочетании внутренней и внешней оценки ИО/МО.

Внутренняя оценка реализуется в виде самооценки, которую должны проходить все 55 органов власти — 25 региональных ведомств (ИО) и 30 муниципальных образований (МО).

Внешняя оценка проводится с привлечением независимых экспертов. При проведении внешней оценки ИО/МО, претендующих на уровни зрелости «Кандидат в лидеры» и «Лидеры», используются результаты самооценки. Эксперты, проводящие внешнюю оценку, обязательно с ними знакомятся и учитывают полученные ведомствами данные при вынесении суждений.

Внешнюю оценку проводят 10 экспертов в течение 1 месяца.

В основе ОУЗ лежат 4 направления оценки (группы показателей) и 4 уровня зрелости, достижение которых определяется на основе конкретных критериев.

ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ДЛЯ ИО/МО

4 группы показателей	4 уровня зрелости	Балльная шкала
1. Структура управления и нормативное обеспечение	1. Минимум	1. Оценка каждой позиции
2. Оптимизация процессов и вовлеченность первых лиц	2. Резерв	2. Формирование рейтинга ИО/МО (ежегодно)
3. Культура непрерывных улучшений	3. Кандидат в лидеры	3. Видение точек роста
4. Клиентоцентричная культура	4. Лидер	

Рис. 6. Группы показателей и уровни зрелости, используемые в ОУЗ

Процедура оценки уровня зрелости принята в 2025 году, и в настоящий момент идёт обсуждение и уточнение конкретных критериев оценки с учётом миссии и ценностей работы Правительства региона (<https://mission.udmr.ru/>). С 2026 года ОУЗ планируется к проведению на ежегодной основе. Установлены следующие сроки её проведения:

- до 15 ноября — проведение самооценки каждым ИО/МО;
- до 15 декабря проводится внешняя оценка для тех ИО/МО, которые оценили себя на уровнях «Кандидат в лидеры» и «Лидеры»;

Критерии для оценки

Для каждого направления оценки зрелости сформулированы критерии оценки и дескрипторы — описание критериев для каждого уровня зрелости.

Критерии были разработаны региональными специалистами. При этом за основу бралась методика зрелости бережливого управления в рамках проекта «Эффективный регион» и методика оценки уровня клиентоцентричности проекта «Государство для людей» (анкета зрелости).

Рассмотрим эти критерии и примеры описания некоторых из них.

Направление 1. Структура управления и нормативное обеспечение.

Критерии:

1. Миссия и ценности.
2. Планирование развития.
3. Ведение реестра процессов.
4. Наличие отраслевого центра компетенций.
5. Наличие системы поощрения/мотивации.

Пример описания критерия по уровням зрелости.

Критерий «Планирование развития»

Уровень «Резерв»	Уровень «Кандидат в лидеры»	Уровень «Лидер»
Есть План развития на 1 год с учётом мероприятий развития КЦ и БУ	Предыдущий уровень + План развития содержит показатели ИО/МО, для достижения которых используются мероприятия КЦ и БУ	Предыдущий уровень + План развития составлен с учётом горизонта планирования 3 года

Направление 2. Оптимизация процессов и вовлечённость первых лиц.

Критерии:

1. Количество реализованных проектов.
2. Доля подведомственных организаций, в которых реализованы проекты.
3. Организация системы сбора ППУ, доля реализованных ППУ.
4. Наличие личного проекта первого лица (первое лицо является руководителем команды проекта).

5. Наличие личного проекта курирующего зам. Председателя Правительства УР.
6. Масштаб проектной деятельности.
7. Экономическая эффективность проектов.
8. Стандартизация результатов проектов.
9. Тираж результатов проектов.

Пример описания критерия по уровням зрелости.

Критерий «Организация системы сбора ППУ, доля реализованных ППУ»

Уровень «Резерв»	Уровень «Кандидат в лидеры»	Уровень «Лидер»
Система сбора ППУ организована по 179-РГ, не менее 30 % реализовано	Система сбора ППУ организована по 179-РГ, не менее 50 % реализовано	Система сбора ППУ организована по 179-РГ, не менее 80 % реализовано

Направление 3. Культура непрерывных улучшений.

Критерии:

1. Количество обученных сотрудников (в т. ч. внутренних тренеров).
2. Информирование (публикации на сайтах, в социальных сетях).
3. Проведение конкурсов, участие в конкурсах.
4. Образцы бережливого управления.

Пример описания критерия по уровням зрелости.

Критерий «Количество обученных сотрудников (в т. ч. внутренних тренеров)»

Уровень «Резерв»	Уровень «Кандидат в лидеры»	Уровень «Лидер»
1) члены проектных команд прошли обучение по БУ и КЦ; 2) внутренние тренеры идентифицированы	1) 20 % сотрудников ИО/МО прошли обучение по БУ и КЦ; 2) внутренние тренеры провели 1 деловую игру по своему сценарию	1) 50 % сотрудников ИО/МО прошли обучение по БУ и КЦ; 2) внутренние тренеры провели 3 деловые игры по своему сценарию, в т. ч. для подвед. организаций или ИО/МО

Направление 4. Клиентоцентричная культура.

Критерии:

1. База знаний и решений управленческих и рабочих задач.
2. Доля процессов в реестре процессов, в отношении которых проведён реинжиниринг.
3. Работа с обратной связью.
4. Доля услуг (сервисов), предоставляемых с учётом разработанных клиентских профилей и клиентских сценариев.

5. Порядок взаимодействия в точках взаимодействия, простой и понятный язык.

Пример описания критерия по уровням зрелости.

Критерий «Порядок взаимодействия в точках взаимодействия, простой и понятный язык»

Уровень «Резерв»	Уровень «Кандидат в лидеры»	Уровень «Лидер»
<p>Принят порядок взаимодействия, учитываются потребности людей с ограниченными возможностями здоровья, низкими навыками цифровой зрелости, низким уровнем знания русского языка</p>	<p>Предыдущий уровень + разработаны и применяются скрипты входящего и исходящего звонка, предусматривающие правила приветствия и прощания, ведения вежливого разговора, действия при оскорблении и использовании нецензурной лексики. Разработаны требования к речи и интонации</p>	<p>Предыдущий уровень + письменные обращения автоматически классифицируются по теме, настроению и содержанию, в зависимости от чего определяются сроки подготовки ответа и ответственные лица. Применяется алгоритм автоматической оценки уровня сложности восприятия письменного ответа</p>

Уровнем «Минимум» оцениваются направления оценки, которые не дотягивают до 1-го уровня (включая ситуацию непрохождения оценки зрелости).

Использование результатов ОУЗ

По итогам проведения ОУЗ с учётом внешней оценки будут реализованы следующие решения:

- формирование Итогового рейтинга Главы Удмуртской Республики. Рейтинговая таблица, в которой ИО/МО упорядочены в каждом из уровней по набранным баллам. Рейтинг не предполагает широкой общественной огласки, предполагается внутриведомственное распределение результатов, доведение их до руководителей ИО/МО;
- присуждение статуса ИО/МО «Лидер бережливости» с указанием уровня зрелости и подтверждение его сертификатом;
- вручение ИО/МО-лидерам рейтинга денежного сертификата в виде дополнительного финансирования к бюджету ведомства.

ОБУЧЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ

Обучение специалистов регионального и муниципального уровня является необходимой частью поддержки и сопровождения реализуемых в регионе проектов, включая ФП ГДЛ.

Вопросы обучения по КЦ и БУ курирует Управление КЦ, БУ и СД, а не кадровое управление региона. Такой подход позволяет более эффективно организовывать координацию соответствующих проектных инициатив.

Обучение и профессиональная развитие сотрудников ИО/МО, подведомственных организаций по КЦ и БУ реализуется в четырёх форматах:

- обучение на программах повышения квалификации РАНХиГС по клиентоцентричности, проводимых в ФП «Государство для людей»;
- организация региональных программ повышения квалификации совместно с партнёрами;
- проведение собственных акселераторов по разработке жизненных ситуаций и бережливых процессов;
- обучение с использованием внутренних тренеров.

Обучение на федеральном уровне

Обучения на программах повышения квалификации РАНХиГС по клиентоцентричности, проводимых в проекте «Государство для людей», используются для подготовки региональных специалистов, которые принимают участие в работах по клиентоцентричности в своих ведомствах и организациях.

100 человек ежегодно учатся на ППК «Профессиональная клиентоцентричность: основы взаимодействия и коммуникации» для получения базовых знаний по клиентоцентричности. Со стороны Управления КЦ, БУ и СД мы координируем и контролируем это обучение.

В соцсетях создана отдельная группа, за счёт которой сформировано своеобразное мини-сообщество специалистов. Туда входят как сотрудники, которые проходят обучение в текущий момент, так и прошедшие эту программу в предыдущих потоках. В группе происходит общение по вопросам обучения и использования его результатов в практике работы: дают ответы на вопросы своих коллег, которые у них возникают при обучении; делятся видеороликами из практики работы; знакомят с наработками (что и как применяют в работе); рассказывают, как консультируют и обучают своих коллег в их ведомстве и организации.

Именно из числа прошедших обучение по данной программе набираются по региональной квоте специалисты на более специализированную ППК «Внедрение клиентоцентричности», на которой уже идёт глубокая проработка актуальной для региона жизненной ситуации (ЖС). Такой подход позволяет участникам обучения комфортно и уже со знанием дела и пониманием базовых понятий клиентоцентричности включиться в более сложную работу по реинжинирингу процессов, входящих в выбранную ЖС. Это обеспечивает высокую мотивацию и вовлечение в процесс обучения, даже если выбранная

жизненная ситуация не имеет непосредственное отношение ко всем участникам обучения.

«У нас в учебной команде оказался человек, который вообще к этой жизненной ситуации не имеет никакого отношения. Она руководитель исполнительного органа контрольно-надзорной деятельности. Но коллега сильно прониклась всей этой клиентоцентричной историей и сама активно собирала информацию для проработки ЖС, сама проводила глубинное интервью, взяла на себя этот блок при выполнении проекта».

Региональные акселераторы

Для реализации подхода «обучение под задачу», когда обучение становится инструментом решения реальной профессиональной задачи, в регионе начали реализовываться акселерационные программы по работе с процессами. Такой подход даёт возможности превращать теоретические знания в реальные навыки.

Идея создания собственного акселератора возникла после участия в апробации Единой технологии проектирования решений по жизненным ситуациям, разработанной совместно АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» и АО «ПСР» Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

С конца апреля 2025 года в регионе началась реализация двух акселерационных программ.

Первый акселератор направлен на разработку 6 жизненных ситуаций силами 6 межведомственных проектных команд (кросс-функциональные команды, включают представителей ИО/МО, подведомственных организаций, РЭГ). Работа в нём идёт как раз на основе указанной Единой технологии, которая включает инструменты бережливых технологий и сервис-дизайна. Акселератор длится 7 месяцев, состоит из 11 этапов, проводимых очно или онлайн, и межмодульной работы.

Перечень жизненных ситуаций и участников

	Участники	Наименование ЖС
1.	Минздрав УР, НКО «Волонтёры 55+» (Библиотеки г. Ижевска), РЭГ, мед. организации, онкодиспансер	Сопровождение онкопациентов, людей с подозрением на онкозаболевание
2.	Минсоцполитики УР, Управление соцзащиты, МФЦ, риелторы, РЭГ	Продажа недвижимости с долями несовершеннолетних детей
3.	Минобр УР, дет. сады, Управление образования г. Ижевска, ПМПК, РЭГ	Посещение ребёнком с ОВЗ (ограниченные возможности здоровья) детского сада
4.	Администрация	Самообложение граждан. От идеи

	Завьяловского района, Минфин	до реализации
5.	Минздрав УР, городские и районные поликлиники, кол-центр	Рассмотрение обращений граждан в системе здравоохранения
6.	Минсоц УР, Минздрав УР, КЦСОН, РЭГ	Получение социальных услуг на дому на базе Центра социального обслуживания

Второй акселератор работает с «бережливými» проектами (проектами по оптимизации конкретных рабочих процессов). В нём используется методика работы с бережливými проектами. Работу ведут 16 команд, которые должны проработать 16 профильных проектов. Членами команд являются сотрудники исполнительных органов (региональных министерств) и муниципальных органов.

Акселератор длится 7 месяцев, состоит из 3 этапов, проводимых очно или онлайн, и межмодульной работы.

Перечень «бережливých» процессов:

1. Оптимизация процесса предоставления услуги «Субсидия на оплату жилого помещения и коммунальных услуг».
2. Оптимизация документооборота почтовой корреспонденции.
3. Оптимизация процесса перечисления межбюджетных трансфертов из бюджета Удмуртской Республики в бюджеты муниципальных образований УР.
4. Оптимизация процесса предоставления информации по финансовой грамотности.
5. Укрепление доходной базы бюджета УР.
6. Оптимизация процесса формирования бюджетов муниципальных образований в Удмуртской Республике.
7. Оптимизация приёма заявок по проектам инициативного бюджетирования, выдвигаемым лицами с инвалидностью.
8. Оптимизация процессов по доведению и расходованию субвенций органами местного самоуправления муниципальных образований в рамках исполнения 42-РЗ.
9. Оптимизация процесса организации выездной вакцинации домашней птицы против высокопатогенного гриппа птиц в личных подсобных хозяйствах граждан города Ижевска.
10. Оптимизация процесса организации труда на этапе адаптации нового сотрудника.
11. Оптимизация процесса формирования, координирования и контроля исполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение государственных работ).
12. Совершенствование процесса сбора и систематизации информации о реализации проектов на территории Завьяловского района.

13. Оптимизация процесса заключения договоров социального найма.
14. Оптимизация процесса подготовки и реализации программ Юкаменского района в рамках Республиканского конкурса программ по организации временного трудоустройства подростков.
15. Оптимизация предоставления отчётов по реализации муниципального плана воспитательной работы.
16. Оптимизация процесса по предоставлению земельных участков, находящихся в неразграниченной государственной собственности или муниципальной в собственности, в аренду без проведения торгов.

Каждый акселератор состоит из очных модулей и межмодульных периодов, во время которых участники ведут работу над своими ЖС / бережливыми проектами. Обязательно проводится защита результатов на промежуточных и финальном этапах проектов. Каждую команду в Акселераторе по ЖС сопровождает модератор из числа сотрудников Управления КЦ, СД и БУ.

Программы повышения квалификации совместно с партнёрами

На стадии проектирования и подготовки к реализации в республике используются и другие форматы профессионального развития. Они представляют собой программы повышения квалификации, разрабатываемые по заказу Управления КЦ, БУ и СД ключевыми партнёрами.

Один из партнёров — отраслевой центр компетенций (ОЦК) Министерства здравоохранения УР. Это профильная подведомственная организация Минздрава, которая работает с тематикой бережливого управления с 2018 года в сотрудничестве с ГК «Росатом». Один из форматов обучения в ОЦК — это «Фабрика процессов». На её основе с учётом опыта проведения Акселератора бережливых проектов разработана программа повышения квалификации для обучения муниципалитетов. Ядром программы является именно «фабрика процессов». В этой программе будут отрабатываться офисные процессы, прежде всего закупки.

Справочно. «Фабрика процессов» — методика обучения в бережливом производстве. Проходит в формате деловой игры, имитирует реальную ситуацию и направлена на выявление и устранение потерь в процессах.

Другой партнёр — Удмуртский государственный университет, который также использует в обучении «фабрику процессов». С УдГУ планируется к запуску ППК, ориентированная на сотрудников исполнительных органов. На ней будет отрабатываться процесс — работа с обращениями граждан.

В каждой из программ учебные команды в качестве задания для итоговой аттестации будут готовить карточку проекта.

Справочно. «Карточка проекта» — в бережливом управлении документ, который содержит информацию о выбранном проекте, плановый эффект,

сроки и последовательность реализации, состав команды, обоснование выбора проекта, его ключевые события.

Старт обучения по этим программам запланирован на начало 2026 года.

Привлечение внутренних тренеров

С целью привлечения внимания к проблематике совершенствования процессов и вовлечения в работу большего количества сотрудников и проектных команд Управление КЦ, СД и БУ делает ставку на развитие сообщества внутренних тренеров.

Внутренние тренеры — это сотрудники ИО / МО / подведомственных организаций, имеющие опыт реализации бережливых проектов, ЖС и высокую внутреннюю мотивацию. Они идентифицируются внутренним правовым актом ИО / МО / подведомственной организации. Как правило, внутренние тренеры появляются в организациях, которые имеют статус «образец бережливого управления», т.е. в организациях, которые системно применяют методы бережливого управления.

Для формирования этого сообщества специалистов и их поддержки поставлены следующие задачи:

1. Сформировать и поддерживать в актуальном состоянии Единый реестр внутренних тренеров.
2. Управлению КЦ, СД и БУ организовать индивидуальное обучение внутренних тренеров, которое должно помочь им разрабатывать и проводить собственные деловые игры. Так, в 2025 году реализованы 3 деловые игры — в Минимуществе Удмуртии, Минфине Удмуртии, Ветеринарной службе Удмуртии.
3. Проводить дополнительное обучение внутренних тренеров более продвинутым инструментам бережливого управления и сервис-дизайна.
4. Оказывать поддержку специалистам, выступающим в роли внутренних тренеров, в виде наградных развивающих командировок, экскурсий, мотивации со стороны их работодателей.

УРОКИ И СОВЕТЫ ОТ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

Осмысляя пройденный путь, региональная команда управленцев делится своими советами и вынесенными уроками из опыта построения модели управления регионом на принципах клиентоцентричности и бережливого управления:

1. **Не стоит начинать с нормирования.** Не следует сразу жёстко прописывать и нормативно закреплять алгоритмы работы. Сначала апробация на практике и корректировка в случае необходимости, только потом — нормативная обвязка.
2. **Система светофоров.** Важно использовать и административный ресурс, оценку работы ИО/МО со стороны руководства, а также рейтинги с системой светофоров и указанием уровня достижений — красный, жёлтый, зелёный.
3. **Тональность общения.** Важно делать ставку на живое общение и взаимодействие. Ни одна ВКС или онлайн-встреча не заменит личной поддержки и дружелюбного общения.
4. **Нужно искать баланс.** Не стоит надеяться только на неофициальное взаимодействие с участниками проекта и не стоит исключать административный ресурс. Логика взаимодействия — сначала много личного общения, пояснения, мотивации, затем переход на указание светофоры, и после этого выстраивается уже общение равный — равному на взаимодействии.

«Самое сложное и важное — научиться находить баланс между партнёрскими и директивными методами взаимодействия с ИО и МО (координация). В работе с командами всех уровней возможно применять японскую систему воспитания детей:

- до 3 лет ребёнок — Бог (много личного общения для пояснений и мотивации);
- до 10 — раб (указания и светофоры);
- после 10 — друг (взаимодоверие)».

Мария Урсегова, зам. начальника Управления КЦ, БУ и СД

5. **Обучение под задачу.** Теоретические, оторванные от практики, знания не работают. Любое обучение должно быть выстроено под задачу, которую необходимо решать на рабочем месте. Знания должны переводиться в навыки за счёт их использования в реальной практической ситуации.
6. **Индивидуальный подход.** Следует учитывать накопленный опыт и уровень мастерства каждой управленческой команды ИО/МО. Обладатели более зрелой системы КЦ и БУ могут претендовать на более высокие позиции в оценке зрелости, им следует предлагать более сложные задачи и проекты.
7. **Опора на ценности.** Мы опираемся на такой список ценностей:
 - любые изменения начинай с себя;
 - помни про тональность общения;
 - всегда ищи смысл (что и зачем собираешься делать);
 - сложное разложи на простое и понятное;
 - заводи традиции и превращай их в правила;
 - культура — это искусство маленьких шагов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В качестве короткого резюме по итогам изучения опыта Удмуртской Республики отметим ряд факторов, которые лежат в основе достигнутых результатов по реализации подхода, объединяющего клиентоцентричность и бережливое управление:

1. Понимание и поддержка при проведении изменений со стороны первых лиц Удмуртской Республики — Главы УР и заместителей Председателя Правительства.
2. В регионе не только поставлена осмысленная задача координации различных проектных инициатив на уровне управления, но и её решение доведено до практической реализации на уровне методик и инструментов.
3. Сформирована ответственная за данную работу структура, проектный офис — Управление КЦ, БУ и СД. В ней собрана команда профессионалов с опытом проектной деятельности.
4. Сформировано необходимое нормативное обеспечение, регулирующее систему управления, взаимоотношения между субъектами управления, основные проекты по работе с процессами и систему оценки зрелости.
5. Большой вклад в создание региональной модели КЦ и БУ внёс опыт участия в проектах «Эффективный регион» ГК «Росатом» и НСИ от АСИ. Именно в них велась работа с инструментами бережливого управления и сервис-дизайна.
6. Сильная сторона региона — к работе с процессами привлекаются мультипрофессиональные команды (РЭГ, КФК), включая представителей бизнеса.
7. С середины 2024 года регион принял участие в апробации Единой технологии ГК «Росатома» и АСИ, которая сочетает процессное управление и сервис-дизайн. Результаты этой работы также используются в модели КЦ и БУ.

В основе подхода Удмуртской Республики лежит продуманная и профессионально организованная работа по реализации федерального проекта «Государство для людей» и других инициатив, ориентированных на человека. Её опыт может быть полезным для других регионов, задумывающихся о том, как обеспечить на практике координацию клиентоцентричности, бережливого управления и сервис-дизайна.