



*М. В. Паратунов, Ю. Х. Попкова*

# **ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНАХ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ**

БИБЛИОТЕКА ВШГУ





**ВШГУ**  
Высшая школа  
государственного  
управления

**М. В. Паратунов, Ю. Х. Попкова**

# Процессное управление в органах публичной власти

*Учебное пособие*



| Издательский дом ДЕЛО |

Москва | 2025

*Авторский коллектив:*

**Паратунов М. В.**, директор Центра внедрения клиентоцентричного подхода Института ВШГУ РАНХиГС

**Попкова Ю. Х.**, заместитель директора департамента Счетной палаты Российской Федерации, эксперт ВШГУ РАНХиГС

*Рецензенты:*

**Пермякова А. А.**, заместитель руководителя Аналитического центра при Правительстве РФ

**Шестопалов П. Л.**, советник руководителя АНО «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации», эксперт ВШГУ РАНХиГС, канд. тех. наук

**Паратунов М. В., Попкова Ю. Х.**

П57 Процессное управление в органах публичной власти: учебное пособие. — Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. — 144 с. — ISBN 978-5-85006-756-4

Учебное пособие «Процессное управление в органах публичной власти» посвящено современным подходам к повышению эффективности работы государственных организаций через внедрение процессного подхода. Авторы системно раскрывают принципы построения и оптимизации процессов, распределения ролей, выбора приоритетов для совершенствования и внедрения механизмов контроля и устойчивости.

Книга объединяет теорию и практику — от основ процессного управления и создания каталога процессов до внедрения инструментов оптимизации (PDCA, DMAIC, Lean, Six Sigma) и методик постоянного улучшения. Особое внимание уделено роли руководителя, владельцев процессов и аналитиков данных, а также построению культуры изменений в органах публичной власти.

Пособие предназначено для руководителей и специалистов государственных учреждений, методологов, аналитиков, проектных команд и всех, кто вовлечен в развитие процессного управления в целях повышения эффективности государственного управления.

ISBN 978-5-85006-756-4

УДК 342.553  
ББК 67.400

# Оглавление

---

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>Раздел 1. Введение в процессное управление .....</b>	<b>7</b>
Глава 1.1. Основы процессного управления, что такое процесс .....	8
Глава 1.2. Что такое каталог процессов и цель его внедрения .....	13
Глава 1.3. Преимущества внедрения процессного управления .....	17
<b>Раздел 2. Роли в процессном управлении .....</b>	<b>20</b>
Глава 2.1. Роли в процессном управлении .....	21
Глава 2.2. Ключевая роль — владелец процесса .....	23
Глава 2.3. Роль лидера в организации при внедрении изменений .....	27
<b>Раздел 3. Выбор приоритетов для оптимизации .....</b>	<b>30</b>
Глава 3.1. Источники голосов клиентов для определения приоритетов при оптимизации .....	30
Глава 3.2. План оптимизации .....	39
<b>Раздел 4. Реализация процессов в организации .....</b>	<b>46</b>
Глава 4.1. Организационная культура и процессное управление .....	46
Глава 4.2. Автоматизация и оптимизация процессов .....	49
Глава 4.3. Обучение и развитие сотрудников по процессам .....	53
<b>Раздел 5. Инструменты оптимизации процессов .....</b>	<b>57</b>
Глава 5.1. Подходы к оптимизации процессов (циклы оптимизации) .....	57
Глава 5.2. Понятия проблемы и цели в процессном управлении .....	60
Глава 5.3. Карты процессов и их анализ .....	64
Глава 5.4. Выявление коренных причин .....	83
Глава 5.5. Генерация идей .....	88
<b>Раздел 6. Повышение устойчивости, механизмы контроля ...</b>	<b>105</b>
Глава 6.1. Встраивание контроля в процесс .....	106
Глава 6.2. Стандартизация .....	109
Глава 6.3. План контроля и панель управления как инструменты противодействия эффекту «затухания» .....	112

<b>Раздел 7. Управление изменениями и непрерывное совершенствование.....</b>	<b>119</b>
Глава 7.1. Отличия проекта по управлению изменениями от других видов проектов.....	119
Глава 7.2. Ключевые составляющие проекта изменений: план, риски, команда, цель.....	122
Глава 7.3. Почему проекты изменений не работают и как с этим быть .....	129
Глава 7.4. Инструменты непрерывного совершенствования.....	132
<b>Заключение.....</b>	<b>138</b>
<b>Список рекомендованной литературы.....</b>	<b>140</b>

# Введение

---

Процессное управление — ключевой элемент эффективного функционирования организаций в современном мире. В условиях высокой конкуренции и быстрых изменений на рынке компании должны быть гибкими и адаптивными, чтобы сохранять конкурентоспособность. Однако когда речь идет о государственном секторе, где требования к эффективности и прозрачности особенно высоки, процессное управление приобретает еще большее значение.

Процессное управление в государственном секторе включает в себя множество аспектов, таких как разработка и внедрение стандартизованных процессов, управление качеством, автоматизация и информационные технологии, а также создание культуры непрерывного улучшения. Все эти элементы направлены на повышение эффективности работы государственных органов, улучшение качества предоставляемых услуг и обеспечение прозрачности и подотчетности перед общественностью.

Процессное управление — это подход, ориентированный на организацию работы в виде внутренних взаимосвязанных процессов, направленных на достижение стратегических целей и удовлетворение потребностей клиентов. Эффективное внедрение процессного управления в государственные учреждения позволяет повысить качество предоставляемых услуг, улучшить взаимодействие с гражданами и оптимизировать внутренние процессы работы.

Управление процессами становится ключевым элементом эффективной работы в государственных организациях, где качество обслуживания граждан, оптимизация затрат и повышение эффективности играют важнейшую роль. Это учебное пособие призвано предоставить читателям практические инструменты и методики по внедрению и оптимизации процессов в государственном секторе. Мы

рассмотрим основные принципы процессного управления, стратегии его внедрения, инструменты оценки процессов, методы повышения качества обслуживания граждан и механизмы мониторинга результатов. Надеемся, что пособие станет надежным попутчиком для руководителей и сотрудников государственных организаций в их стремлении к оптимизации работы и повышению уровня сервиса.

В пособии мы рассмотрим основные аспекты процессного управления в государственном секторе, предоставляя читателям не только теоретические знания, но и практические инструменты, которые помогут им успешно внедрить процессный подход в своей работе. Мы обсудим ключевые принципы построения, методики моделирования и оптимизации процессов, а также инструменты оценки и контроля их эффективности.

# Раздел 1. Введение в процессное управление

---

В первом разделе мы погрузимся в мир процессного управления и рассмотрим его основы. Начнем с определения — что такое процесс, затем перейдем к обсуждению преимуществ внедрения процессного управления в организации. Далее изучим понятие «каталог процессов» и определим цели, которых возможно достичь при успешном внедрении процессного подхода.

Идеи процессного управления начали формироваться в середине XX века, когда промышленники и менеджеры стали осознавать важность систематизации и стандартизации рабочих процессов. Одним из первых шагов в этом направлении стало появление концепции «управления качеством», разработанной такими специалистами, как Эдвард Деминг и Джозеф Джуран. Они предложили использовать статистические методы для контроля качества продукции и выявления отклонений в производственных процессах.

Позже, в 1980-х годах, была разработана концепция «всеобщего управления качеством» (Total Quality Management, TQM), которая предполагала участие всех сотрудников организации в процессе улучшения качества продукции и услуг. В 1990-е годы появились стандарты ISO серии 9000, устанавливающие требования к системе менеджмента качества, что еще больше стимулировало интерес к процессному управлению.

# Глава 1.1. Основы процессного управления, что такое процесс

---

Процесс—это совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая использует входы, ресурсы (материальные, финансовые, человеческие, информационные) для создания запланированных результатов.

Вся деятельность любой организации состоит из функций, практически 100% деятельности мы можем описать через совокупность процессов. Управляя через процессы, мы улучшаем не отдельную функцию, а итоговый результат для пользователей.

Процесс представляет собой последовательность действий, направленных на достижение конкретного результата. Он включает в себя входные данные, ресурсы и инструменты, необходимые для выполнения задачи, а также выходные данные или результат, который получается после завершения процесса. Процессы могут быть как внутренними, так и внешними по отношению к организации.

Примеры внутренних процессов:

- ◆ производство товаров;
- ◆ оказание услуг клиентам;
- ◆ финансовый учет и отчетность;
- ◆ управление персоналом.

Примеры внешних процессов:

- ◆ поставка сырья и материалов от поставщиков;
- ◆ продажа готовой продукции клиентам;
- ◆ обслуживание оборудования и техники.

Важно понимать, что каждый процесс имеет уникальные характеристики, такие как продолжительность, сложность, количество задействованных сотрудников и степень автоматизации. Для эффективного управления процессами необходимо четко определять их

границы, выявлять критические точки и управлять ресурсами, необходимыми для их выполнения.

Пример процесса: оформление командировки. Сотрудник в любой организации может столкнуться с необходимостью оформить командировку. В разных организациях есть свои правила, стандарты, формы бланков и заявлений—это то, что сотрудник (внутренний клиент) берет как входные параметры. Далее он как-то обрабатывает их, совершает какую-то последовательность действий, согласует необходимые документы с ответственными сотрудниками. В итоге он отправляется в нужное место. Процесс завершен.

### ***Характеристики процесса***

#### **1. Регулярная деятельность**

Если убрать слово «повторяющийся» и просто сказать, что это «последовательность действий», то под определение подошли бы проектная деятельность и разработка продуктов. Они тоже имеют определенную последовательность действий. Но смысл сводится к тому, что процесс—это всегда повторяющаяся деятельность.

#### **2. Последовательность операций**

Или еще, как говорят, шагов—действий, которые выстраиваются в логическую последовательность и делаются друг за другом. Некоторые могут делаться параллельно, тем не менее у процесса есть начало и конец.

#### **3. Преобразует ресурсы в продукт**

Возьмем, например, процесс получения заключения, справки или формы. На вход клиент подает документы и информацию, которые выступают в качестве ресурса. Информация трансформируется в другую информацию, содержащуюся в документе на выходе в виде справки или формы отчета. Это и есть результат (продукт) нашего процесса.

#### 4. Чаще всего процесс не ограничивается одной функцией

Он проходит разные по смысловому наполнению операции с точки зрения их функциональной направленности.

#### 5. Поставщик процесса

Поскольку у нас есть ресурсы, их кто-то предоставляет. В производстве это может быть физическое, юридическое лицо, человек, государство—тот, кто дает нам какие-то материальные ресурсы. В процессах оказания услуг те же поставщики могут предоставлять информацию, кто-то из них ведет базы данных, кто-то сообщает правила и требования к услуге на законодательном уровне.

#### 6. Результат процесса

На выходе, после преобразования ресурсов, получаем результат, или продукт процесса. Слово «продукт» подразумевает не только некую материальную субстанцию: результат оказания услуги тоже может быть продуктом. Информация, которую вы получаете, изменения какого-то состояния также относятся к этому понятию.

#### 7. Клиент

И самое главное, всегда есть клиент. Клиент—это тот, кто потребляет результат того или иного процесса.

Как соотносятся процессный и функциональный подходы?

Изначально вся структура организации строилась по принципу функций, которые исполняет тот или иной департамент или отдел. Например, у нас есть административный департамент, отраслевой департамент, кадры, правовой департамент и бухгалтерия. Вот команда сотрудников, которая выполняет те или иные функции в абсолютно разных процессах. Основной вид их группировки—это функциональный принцип.

Функциональный подход в организации выступает одним из основных подходов к организации рабочих

процессов и структуры компании. Он предполагает разделение работы на функциональные области или отделы, каждый из которых ответственен за выполнение своей специализированной функции.

*Преимущества функционального подхода:*

1. Специализация. Функциональный подход позволяет каждому отделу или команде сосредоточиться и совершенствоваться в своей области специализации, развивать навыки и экспертизу, а также улучшать собственные результаты.

2. Контроль и координация. Функциональный подход позволяет иметь более четкий контроль и координацию работы внутри организации. Руководители каждого отдела могут отслеживать выполнение задач, контролировать качество работы и сотрудничать с другими отделами для достижения общих целей.

3. Единая стратегия. Функциональный подход позволяет разработать единую стратегию для каждого отдела или функциональной области. Это помогает обеспечить согласованность и эффективность в работе всех сотрудников.

Однако у функционального подхода есть и некоторые *недостатки*:

1. Отсутствие горизонтальной коммуникации. Функциональный подход способен привести к отсутствию эффективной коммуникации между отделами, что может затруднять достижение общих целей и приводить к конфликтам и противоречиям.

2. Ограниченный обзор. Функциональный подход может ограничить обзор и понимание всей организации и ее взаимосвязанных процессов, что порой ведет к узкому мышлению и недостатку инноваций.

3. Избыточное бюрократическое управление. Функциональный подход может способствовать появлению избыточной бюрократии и иерархии внутри организации, что замедляет принятие решений и препятствует гибкости и быстрому реагированию на изменения внешней среды.

Для успешного применения функционального подхода в организации необходимо учитывать возможные недостатки и принимать меры по их смягчению, например внедрять механизмы скоординированной работы между отделами и поощрять инновации и горизонтальное сотрудничество.

Что же позволяют делать процессы? Они дают возможность посмотреть на эту же деятельность «сбоку», с точки зрения того, какой вклад вносит каждая функция в получение того или иного результата в зависимости от процесса. Таким образом, можно «увидеть» процессы как сумму последовательных операций из разных функциональных блоков, предоставляющих требуемый клиенту результат.

*Преимущества* рассмотрения деятельности с точки зрения процессов, а не функций:

### 1. Можно ясно видеть, как создается продукт

Благодаря этому можно отследить, какие действия, операции на каких этапах добавляют ценность для продукта и какие, соответственно, этой ценности не добавляют.

### 2. Можно отслеживать и выполнять требования клиента

Можно определить, на каком этапе возникают сложности или проблемы.

### 3. Можно сделать процесс управляемым

В случае набора разных функций не всегда получается увидеть взаимодействие между ними и эффективно его выстроить. При работе с процессом можно применять методы и принципы операционной эффективности для его улучшения.

Процессное управление — способ достижения результата при решении повторяющихся (операционных) задач.

Зачем необходимо процессное управление:

- ♦ уменьшить «боли» сотрудников от неэффективных процессов;

- ◆ сформировать объективную картину — кто и что делает;
- ◆ благодаря прояснению деятельности и автоматизации оптимизировать нагрузку, настроить систему мотивации, научиться быстрее и лучше достигать результата и т.д.

Для кого необходимо внедрение процессного управления?

Руководителю организации:

- создать полную картину деятельности организации;
- сформировать объект для оптимизации;
- определить ответственных.

Клиенту/гражданину:

- сократить время решения вопроса;
- сократить количество визитов в организацию;
- повысить удовлетворенность.

Сотруднику:

- сделать прозрачным все, что происходит в организации;
- ускорить коммуникацию;
- сформировать мотивацию на достижение конкретного результата.

## Глава 1.2. Что такое каталог процессов и цель его внедрения

---

### ***Каталог процессов***

Один из основных и первых инструментов при внедрении процессного управления.

Каталог процессов — это полный структурированный перечень актуальных процессов, представленный в виде иерархической модели. Может содержать несколько уровней.

## Каталог процессов

Номер процесса	Название процесса	Владелец процесса	Архитектор процесса	Нормативные документы	Дата утверждения
Основной процесс 1	Процесс проведения контрольного мероприятия	Департамент методологии	Иванов И.И.	Распоряжение №21	дд.мм.гг
Поддерживающий процесс 1	Процесс оформления сотрудников на работу	Департамент кадров	Петров П.П.	Внутренний стандарт №65	дд.мм.гг

Для чего нужен каталог процессов:

- ♦ позволяет увязать в общую картину все функции организации;
- ♦ определяет ответственного за совершенствование процесса;
- ♦ формирует объект для оптимизации;
- ♦ создает прозрачность для сотрудников организации.

### *Цель внедрения каталога процессов*

Основная цель внедрения каталога процессов — повышение эффективности работы организации и улучшение взаимодействия между подразделениями. Благодаря каталогу процессов достигаются:

1. Прозрачность бизнес-процессов. Все сотрудники организации имеют возможность понимать, как происходит выполнение задач, какие этапы пройдены, кто за что отвечает и к каким результатам стремится процесс.

2. Оптимизация процессов. Имея полное представление о ходе бизнес-процессов, руководство организации и сотрудники могут выявить узкие места, «бутылочные горлышки» и возможности для улучшения работы. Каталог процессов становится основой для оптимизации бизнес-процессов и повышения их эффективности.

3. Стандартизация и согласованность. Каталог процессов позволяет установить стандарты выполнения работы, обеспечивает единый подход к выполнению задач и помогает поддерживать согласованность деятельности разных подразделений организации. Это особенно важно для компаний с множеством подразделений и сложной структурой.

4. Улучшение управления. Благодаря каталогу процессов руководство организации может более эффективно управлять работой подчиненных, принимать обоснованные решения, контролировать выполнение задач и регулярно анализировать процессы с целью постоянного совершенствования.

Существует *четыре вида процессов*, которые используются в организациях для достижения поставленных целей и задач,—обеспечивающие, основные, процессы управления и процессы развития. Рассмотрим каждый более детально.

### *Обеспечивающие процессы*

Обеспечивающие процессы направлены на поддержание нормального функционирования организации. К ним относятся финансовый учет, управление персоналом, управление информационными системами и технологиями. Они обеспечивают стабильную работу основных и управленческих процессов, создавая условия для успешного выполнения всех видов деятельности организации. Например, управление финансами гарантирует наличие достаточных денежных средств для оплаты труда сотрудников и закупки необходимых материалов, а управление персоналом обеспечивает наличие квалифицированного кадрового состава, необходимого для выполнения задач.

### *Основные процессы*

Основные процессы представляют собой ядро деятельности организации. Они непосредственно связаны с производством продукции или предоставлением услуг, определяют специфику деятельности организации и выступают ключевыми для достижения ее стратегических целей. Примеры

основных процессов могут варьироваться в зависимости от сферы деятельности организации. В производственной компании это может быть процесс изготовления товаров, тогда как в сфере услуг основным процессом может быть оказание консультационных услуг или проведение мероприятий. Основные процессы требуют особого внимания к планированию и контролю, так как именно от их эффективности зависит общий успех организации.

### *Процессы управления*

Процессы управления обеспечивают координацию и контроль всех других видов деятельности в организации. Сюда входят стратегическое планирование, оперативное управление, контроль качества, оценка результатов и принятие решений. Процессы управления направлены на достижение целей организации и повышение ее эффективности. Например, стратегическое планирование определяет долгосрочные цели и стратегии развития, а оперативное управление занимается ежедневным выполнением задач и поддержанием нормальной работы всех подразделений.

### *Процессы развития*

Процессы развития нацелены на улучшение существующих процессов и внедрение новых технологий и методов работы. Они охватывают такие аспекты, как разработка новых продуктов и услуг, улучшение качества продукции, обучение персонала и адаптация к изменяющимся условиям рынка. Эти процессы необходимы для того, чтобы организация могла успешно конкурировать на рынке и оставаться актуальной в условиях быстро меняющейся среды. Например, внедрение новых информационных технологий может значительно ускорить внутренние процессы и повысить их эффективность.

Каждый вид процессов имеет свою уникальную функцию и играет важную роль в достижении общих целей организации. Для обеспечения успеха необходимо грамотно организовать взаимодействие между всеми этими процессами, а также регулярно пере-

смаатривать и оптимизировать их, учитывая изменения внутренней и внешней среды.

## Глава 1.3. Преимущества внедрения процессного управления

---

Преимущества внедрения процессного управления в организации очевидны и многогранны. Оно способствует повышению эффективности работы, улучшению качества продукции и услуг, снижению издержек, улучшению удовлетворенности клиентов и росту уровня управленческой эффективности. Внедрение процессного управления — это вложение в будущее, которое позволяет организации стать более конкурентоспособной и успешной на рынке.

Таким образом, процессное управление представляет собой мощный инструмент для повышения эффективности и улучшения качества работы организации. Оно позволяет создать структурированную и управляемую среду, в которой сотрудники могут максимально реализовать свой потенциал и достичь высоких результатов.

Процессное управление — современный и эффективный подход к организации работы организации, который способен принести множество значимых выгод как для самой организации, так и для ее клиентов. Рассмотрим более подробно основные преимущества, которые можно ожидать от внедрения процессного управления.

### ***Повышение эффективности***

Внедрение процессного управления позволяет организации упорядочить свою работу, оптимизировав существующие процессы и устранив избыточные операции. Благодаря глубокому пониманию всех этапов работы и их взаимосвязей управленческий персонал может выявить узкие места, исключить лишние временные и ресурсные затраты, что, в свою очередь, приведет к значительному повы-

шению производительности и общей эффективности деятельности.

### ***Улучшение качества продукции и услуг***

Процессное управление способствует улучшению качества продукции и предоставляемых услуг. За счет точного описания процессов, строгого контроля на каждом этапе и применения установленных стандартов качества организация приобретает способность оперативно реагировать на любые отклонения и вносить необходимые улучшения в производственные или сервисные процессы.

### ***Снижение издержек***

Эффективное управление процессами позволяет идентифицировать и устранить избыточные затраты, минимизировать возможные потери и оптимально использовать имеющиеся ресурсы. Это помогает организации снизить операционные издержки и укрепить свою финансовую устойчивость.

### ***Повышение уровня удовлетворенности клиентов***

Благодаря более эффективной работе процессов организация способна предложить клиентам более высокий уровень качества услуг, своевременное выполнение заказов, а также оперативное разрешение любых возникающих вопросов. Это положительно сказывается на уровне удовлетворенности клиентов и способствует укреплению их лояльности.

### ***Увеличение управленческой эффективности***

Процессное управление создает более прозрачную и контролируруемую рабочую среду, что позволяет руководителям эффективнее управлять организацией. Возможность осуществлять мониторинг рабочих процессов, принимать взвешенные решения на основании анализа данных и результатов работы процессов способствует повышению общей управленческой эффективности.

Как видно, преимущества внедрения процессного управления в организации весьма разнообразны и значимы. Они включают в себя повышение эффек-

тивности работы, улучшение качества продукции и услуг, снижение затрат, повышение уровня удовлетворенности клиентов, а также усиление управленческих возможностей. Вложение в процессное управление—это инвестиция в будущее, которая позволяет организации стать более конкурентоспособной и успешной на современном рынке.

Таким образом, процессное управление выступает мощным инструментом для повышения эффективности и улучшения качества работы организации. Оно предоставляет возможность создать структурированную и управляемую среду, в которой сотрудники смогут полностью раскрыть свой потенциал и добиться выдающихся результатов.

# Раздел 2. Роли в процессном управлении

---

Роли в процессном управлении определяют функциональные обязанности, ответственности и вклад каждого участника в успешное выполнение процессов. Очень важно правильно определить роли и задачи сотрудников в рамках процессов, так как это способствует эффективной координации деятельности, повышению производительности, обеспечению качества и достижению стратегических целей организации.

Выделение ролей в процессном управлении позволяет оптимизировать работу команды, ясно распределить функции и ответственности между сотрудниками, увеличить прозрачность и структурированность процессов. Каждый сотрудник, выполняя свою роль в процессе, вносит вклад в общий результат работы и выступает ключевым звеном в достижении поставленных целей.

Выделение ролей также способствует лучшему пониманию обязанностей каждого сотрудника, улучшению взаимодействия и коммуникации внутри организации, повышению производительности и решению конфликтов. Каждый участник процесса знает свои обязанности, цели и ожидания, что способствует более качественному выполнению работ и снижению риска ошибок и недопониманий.

Выделение ролей в процессном управлении обеспечивает качественную организацию труда, координацию усилий команды, повышение эффективности и качества работы.

## Глава 2.1. Роли в процессном управлении

---

При внедрении процессного управления выделяют три ключевые роли:

- 1) владелец процесса отвечает за результат и организацию процесса;
- 2) участники процесса—все сотрудники организации и внешние участники, которые совершают действия в рамках процесса;
- 3) процессный офис—организационная единица, отвечающая за общую методологию описания процессов в организации.

На практике функция методологов по процессному управлению может быть выделена в уже существующих подразделениях. Например, в правовом департаменте, управлении делами и других.

Все чаще в организациях стали выделять еще одну роль—аналитик данных в процессах организации. Аналитик данных в современном бизнесе и государственных организациях обеспечивает не только анализ информации, но и ценные практические выводы для оптимизации процессов и улучшения стратегических решений. Процессное управление выигрывает в эффективности и прозрачности благодаря активному участию аналитика данных, который обладает специализированными навыками анализа, интерпретации и представления информации.

Специалист проводит тщательный анализ данных, исследуя их структуру, взаимосвязи и тенденции. Он выявляет ключевые показатели эффективности процессов, их узкие места и потенциальные области улучшений. Аналитик помогает организации лучше понять, как текущие процессы влияют на результаты работы и какие изменения могут быть внесены для оптимизации.

На основе анализа данных он строит прогностические модели, позволяющие формировать различные

сценарии развития процессов. Это позволяет организации предугадывать возможные проблемы, а также принимать проактивные меры для снижения рисков и оптимизации процессов.

Аналитик данных предлагает конкретные рекомендации по оптимизации и улучшению процессов на основе данных, например изменение последовательности действий, внедрение новых технологий, улучшение взаимодействия между отделами или автоматизацию определенных задач. Опираясь на фактические данные, специалист принимает обоснованные решения, направленные на повышение эффективности работы организации.

После реализации предложенных изменений аналитик данных проводит мониторинг результатов. Он анализирует, как изменения повлияли на процессы, выявляет достигнутые результаты и определяет необходимость дальнейших корректировок. Такой цикл постоянного анализа и улучшения позволяет организации быть более гибкой и адаптивной к изменениям рынка и внутренней среды.

Вышеперечисленные аспекты свидетельствуют о том, как важна роль аналитика данных в процессном управлении. Он не только обеспечивает ценные аналитические данные, но и становится ключевым фигурантом в принятии стратегических решений и формировании устойчивых и эффективных бизнес-процессов. Аналитик данных — это не просто специалист по цифрам, но и стратегический партнер организации, способствующий ее долгосрочному успеху и развитию.

Важность распределения ролей в процессном управлении обусловлена несколькими причинами:

1. Правильное распределение ответственности. Распределение ролей позволяет избежать дублирования функций и перегрузок, что снижает риск ошибок и повышает эффективность работы.

2. Прозрачность и управление. Идентификация ответственных за каждую область процесса способствует повышению прозрачности и облегчает управ-

ление, так как понятно, кто несет ответственность за каждый элемент процесса.

3. Эффективное взаимодействие. Распределение ролей способствует установлению каналов общения и взаимопонимания между сотрудниками, что уменьшает конфликты и недоразумения, повышая общую эффективность организации.

4. Контроль и мониторинг. Наличие четко определенных ролей упрощает контроль и мониторинг процессов, позволяя руководству и специалистам следить за выполнением задач и оценивать результаты.

5. Повышение мотивации. Распределение конкретных задач и обязанностей усиливает чувство личной ответственности у сотрудников, что положительно сказывается на их мотивации и приверженности к процессу.

Таким образом, правильное распределение ролей — важный компонент успешного внедрения и поддержания процессного управления в организации.

## Глава 2.2. Ключевая роль — владелец процесса

---

Владелец процесса — лицо, несущее полную ответственность за процесс и наделенное полномочиями в отношении этого процесса.

Задачи:

- ♦ обеспечить достижение необходимого результата, соответствующего цели процесса;
- ♦ совершенствовать сам процесс, чтобы результат соответствовал целевым значениям;
- ♦ определять критерии качества результата исходя из предпочтений потребителя.

Кого можно выбрать:

- ♦ обладает детальным знанием процесса;

- ◆ понимает важность задачи управления процессом и обладает надлежащей мотивацией;
- ◆ имеет возможность влиять на людей и способствовать изменениям, имеет высокие коммуникативные способности.

### **Как определить владельца процесса**

Представим, что вы пришли в организацию, где преобладает культура «функциональных колодцев». Есть руководители подразделений, которые теперь должны не только отвечать за свои поручения и сотрудников, но и думать об эффективности процесса.

После определения процессов организации вы должны:

1. Сформировать предложения по владельцам. Руководствуемся здравым смыслом: у кого больше функций в данном процессе, кто отвечает за результат и заинтересован в нем, кто курирует направление.
2. Согласовать и утвердить эти предложения:
  - общаемся с потенциальным владельцем. Включаем обаяние и инструменты влияния. В идеале он согласен;
  - если вам действительно аргументировали, что необходимо назначить другого владельца, уходим думать над новым предложением.
3. Выходим на руководство с итоговым списком, в котором есть как согласованные кандидаты, так и несогласованные.
4. В завершение согласования — официальный документ (приказ, распоряжение) со списком.

Позже механизм согласования, утверждения владельцев и принципы процессного управления вы можете закрепить во внутреннем регламенте. Но для старта достаточно официального списка, утвержденного руководством организации.

При выявлении незакрепленных областей, новых процессов последовательность действий примерно

такая же. Когда институт владельцев заработает в полной мере (это их обучение, мотивация и пр.), то и согласование проходит гораздо быстрее.

Внедрение данной роли должно проходить как формально (внутренний приказ, распоряжение и т.д.), так и неформально: обучение владельца процессному управлению, поощрение активных, помощь методологов при оптимизации.

Роль непривычная для классических иерархических структур. И внедрение этой роли в организации — один из самых сложных моментов в процессном управлении.

Кто подходит на роль владельца процесса:

- ◆ обладает детальным знанием процесса;
- ◆ понимает важность задачи управления процессом и обладает надлежащей мотивацией;
- ◆ имеет возможность влиять на людей и способствовать изменениям, имеет высокие коммуникационные способности.

Незаинтересованный владелец:

- ◆ начинает оптимизацию процесса только по прямому указанию;
- ◆ не информирует заинтересованных лиц об изменениях процессов;
- ◆ не актуализирует документацию, регламентирующую процессы;
- ◆ не знаком с пользователями процесса и их явными и скрытыми потребностями;
- ◆ критикует любые изменения процесса, не предлагая альтернативных решений.

Профессиональный владелец:

- ◆ ищет направления совершенствования процесса на постоянной основе;
- ◆ вовлекает сотрудников в процесс улучшений и поощряет их инициативность;

- ◆ формирует требования к компетенциям исполнителей и устанавливает КПЭ;
- ◆ ориентируется на клиента при формировании обновленного процесса;
- ◆ точно формулирует требования к конечному видению процессов.

Функции владельца процесса:

1. Разработка и документирование процесса. Разрабатывает структуру процесса, определяет цели и задачи, а также создает документацию, описывающую процесс.
2. Управление ресурсами. Распределяет ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и контролирует их использование.
3. Мониторинг и оценка. Проводит мониторинг выполнения процесса, собирает данные о результатах и анализирует их. На основе полученных данных принимает меры по улучшению процесса.
4. Координация взаимодействия. Координирует взаимодействие между различными участниками процесса, чтобы обеспечить его непрерывность и эффективность.
5. Принятие решений. Принимает решения относительно изменений в процессе, исходя из анализа данных и обратной связи от участников процесса.
6. Обучение и развитие. Организует обучение сотрудников, участвующих в процессе, и способствует их профессиональному развитию.
7. Проведение совещаний. Организует регулярные совещания с участниками процесса для обсуждения текущих вопросов и проблем, а также для обмена опытом и идеями.
8. Подготовка отчетов. Готовит отчеты о выполнении процесса, которые предоставляются руководству для оценки эффективности работы.

Примеры владельцев процесса:

- ◆ руководитель отдела кадров—владелец процесса найма и обучения персонала;
- ◆ директор производства—владелец процесса производства продукции;
- ◆ руководитель проекта—владелец процесса реализации проекта.

Владелец процесса играет ключевую роль в процессном управлении, обеспечивая эффективное функционирование процесса и достижение поставленных целей. Его компетенции охватывают широкий спектр задач, начиная от разработки и внедрения процесса до его мониторинга и улучшения. Важность этой роли подчеркивается тем, что владелец процесса отвечает за конечный результат и принимает решения, влияющие на качество выполнения процесса.

## Глава 2.3. Роль лидера в организации при внедрении изменений

---

Зачастую внедрение изменений в организации может быть сложным и вызывать определенные сопротивления со стороны персонала. Именно поэтому руководство компании играет важную роль в этом процессе. Настоящая поддержка первого лица в организации—необходимый элемент при изменении и развитии бизнес-процессов.

Роль заключается не только в формулировании идеи изменений, но и в активном участии во всем процессе, начиная от планирования до внедрения и контроля.

Вот несколько причин, почему поддержка первого лица важна:

1. Устранение сопротивления. Внедрение изменений в организации часто встречает сопротивление

со стороны сотрудников. Они могут опасаться потери работы, неудобства или просто не хотят менять свои привычки. Именно в таких ситуациях поддержка первого лица играет критическую роль в устранении сопротивления и повышении лояльности персонала.

2. Создание доверия. Сотрудники склонны сомневаться в изменениях, особенно если они происходят без достаточного объяснения и поддержки. Руководство организации должно выступать в роли коммуникаторов и обеспечивать прозрачность и открытость во всем процессе изменений. Это позволит создать доверие среди сотрудников и убедить их в необходимости и пользе изменений.

3. Вдохновение и мотивация. Поддержка первого лица — сильный источник вдохновения и мотивации для сотрудников. Когда видишь, что руководство вовлечено и верит в изменения, это стимулирует команду работать более усердно и активно участвовать в процессе внедрения. Вместо того чтобы быть просто принципалом, руководство должно быть лидером, который вдохновляет и мотивирует сотрудников к новым достижениям.

4. Установление ясного направления. Организация, где первое лицо активно поддерживает изменения, отправляет сотрудникам ясный сигнал о важности и приоритетности изменений. Это помогает сотрудникам ориентироваться и понимать, что изменения — необратимый процесс. Кроме того, поддержка первого лица позволяет установить ясное видение будущего и показывает сотрудникам, что изменения — часть стратегического плана организации.

5. Создание культуры изменений. Поддержка первого лица — ключевой фактор при внедрении изменений в организации. Когда руководство проявляет активную поддержку и участие во всем процессе, это влияет на отношение всех сотрудников к изменениям. Со временем культура изменений становится встроенной в сознание сотрудников и способствует более гибкому и адаптивному подходу к любым новациям.

Нововведения могут восприниматься как ограничение власти отдельных подразделений (например, при оптимизации некоторые подразделения исключаются из согласования или меняются их функции внутри процесса), поэтому возможны конфликты<sup>1</sup>.

Понимая важность поддержки первого лица, руководство должно действовать как ролевая модель и привносить необходимые изменения не только на словах, но и в поступках. Это создаст основу для успешного внедрения изменений, а также формирования гибкой и инновационной культуры в организации.

Лидерство играет решающую роль при внедрении изменений в организацию. Важно, чтобы руководитель мог эффективно коммуницировать с командой, вдохновлять и поддерживать сотрудников в трудные времена. Успешный лидер должен обладать стратегическим видением и умением адаптироваться к меняющимся условиям рынка.

---

<sup>1</sup> <https://lean.cdto.ranepa.ru/4-4-processnyj-ofis>.

# Раздел 3. Выбор приоритетов для оптимизации

---

Оптимизация процессов—неотъемлемая часть успешного управления организацией. Однако, чтобы достичь максимальных результатов и эффективно использовать ресурсы, необходимо правильно расставить приоритеты. В этом разделе мы рассмотрим несколько ключевых шагов, которые помогут вам определить наиболее важные задачи для оптимизации процессов, поймем, на что стоит обратить внимание при выборе процессов для оптимизации, и разберем ключевые этапы при оптимизации.

## Глава 3.1. Источники голосов клиентов для определения приоритетов при оптимизации

---

В контексте государственного управления учет мнений граждан имеет особое значение для повышения эффективности и прозрачности работы государственных структур. Использование различных методов для сбора и анализа мнений клиентов позволяет лучше понимать потребности общества и принимать решения, соответствующие интересам населения.

### 1. Обратная связь через официальные сайты

Государственные органы и службы зачастую имеют собственные веб-сайты, где граждане могут оставлять свои отзывы и предложения. Например, на портале «Госуслуги» можно найти форму обратной связи, через которую граждане могут высказать мнение о работе государственных учреждений. Также суще-

ствуют специализированные платформы для общественного контроля, такие как «Голос», где граждане могут оценивать работу чиновников и предлагать свои инициативы.

## 2. Анкеты и опросы

Регулярное проведение социологических исследований и опросов среди населения помогает собирать оценки работы государственных органов и мнения о ней. С помощью этих методов можно узнать, насколько эффективно работают различные программы и проекты, а также выявить проблемы, требующие немедленного решения. Примеры таких опросов включают исследования уровня удовлетворенности граждан качеством государственных услуг, а также анкеты для оценки качества образования или здравоохранения.

## 3. Общественные слушания и встречи

Важную роль в сборе мнений граждан играют общественные слушания и встречи с представителями власти. Во время таких мероприятий граждане могут напрямую задать вопросы чиновникам, выразить свои опасения и предложения. Это способствует повышению открытости и доверия между населением и государственными структурами.

## 4. Электронные петиции

Электронные петиции представляют собой новый инструмент для выражения гражданами своих интересов и требований. Они позволяют собрать большое количество подписей под конкретным предложением и привлечь внимание властей к актуальной проблеме. Если петиция набирает достаточное количество голосов, она направляется на рассмотрение соответствующим органам, что увеличивает шансы на принятие необходимых мер.

## 5. Социальные сети и блоги

Социальные медиа становятся все более популярным каналом для коммуникации между гражданами и государством. Чиновники создают аккаунты в социальных сетях, где отвечают на вопросы и обра-

щения граждан, а также публикуют важную информацию. Блоги общественных деятелей и экспертов также служат площадкой для обсуждения актуальных вопросов и формирования общественной позиции.

#### 6. Фокус-группы и экспертные советы

Фокус-группы и экспертные советы имеют особое значение в определении приоритетов государственной политики. В состав таких групп входят представители различных слоев общества, эксперты и специалисты, которые обсуждают важные темы и предлагают решения. Их мнения и выводы могут значительно повлиять на разработку и реализацию государственных программ.

#### 7. Анализ СМИ и общественных дискуссий

Мониторинг средств массовой информации и общественных дискуссий в интернете позволяет выявить ключевые темы, волнующие общество. Анализ публикаций и обсуждений в социальных сетях помогает отслеживать текущие тенденции и реакции на действия правительства. Это позволяет своевременно реагировать на возникающие проблемы и корректировать политику.

Учет голосов клиентов—важный элемент системы государственного управления. Различные методы сбора и анализа мнений граждан помогают сделать государственные структуры более открытыми и ориентированными на интересы общества. Это способствует повышению эффективности работы государственных органов и укреплению доверия граждан к государственным институтам.

Как же выбрать процессы для оптимизации? Можно выделить три ключевые отправные точки:

- 1) процесс, на который больше всего «жалуются» граждане и сотрудники;
- 2) наиболее трудозатратный процесс, например, в котором занято большинство сотрудников организации;
- 3) процесс или проблема, которую озвучил лидер организации.

В любом случае вы должны оттолкнуться от голоса клиента (внутреннего, внешнего, руководителя и иных). Давайте разберемся, что такое голос клиента и как верно его исследовать.

Голос клиента—это информация о том, что важно для клиента внешнего и внутреннего в процессе. На что он обращает внимание? С какими проблемами сталкивается? И, самое главное, что, с его точки зрения, «хорошо и что такое плохо»? Что для него в услуге и сервисе существенно, чтобы он мог сказать, что это клиентоцентричный сервис?

Какие источники голоса клиента могут быть? Это различные опросы, целевые исследования удовлетворенности и проблем клиента. Один из важнейших источников—это жалобы. Жалобы—неиссякаемый источник информации от клиента о процессе, особенно если они изложены системно, содержат опыт взаимодействия с клиентом, указывают на ошибки.

Также выделяют такое определение, как голос процесса.

Голос процесса—это информация о том, можно ли выполнить процесс на текущем уровне технологического, правового, организационного развития. Мы не ориентируемся на конкретно ваше подразделение или процесс, а смотрим на лучшие практики с точки зрения самых передовых управленческих, технологических, правовых, организационных решений.

Выделяют три источника голоса клиента:

- 1) голос клиента—требование граждан, внешних клиентов, потребителей к результатам и продуктам. Это источник определения областей для первоочередных изменений;
- 2) голос сотрудника—требование внутренних клиентов к процессам, их удовлетворенность работой и выполнением ежедневных рутинных задач;
- 3) голос руководителя—выявление сильных и слабых мест организации, приоритизация направлений развития в стратегии, требования первого лица.

Чтобы определить наиболее значимые приоритеты при оптимизации, необходимо обратиться к различным источникам голосов клиентов.

### 1. Обратная связь от клиентов

Важным источником информации для определения приоритетов служит обратная связь прямо от клиентов. Это могут быть отзывы, комментарии через онлайн-формы, электронную почту, чаты или социальные сети. Отслеживание отзывов клиентов позволяет выявить проблемные области, которые требуют немедленной оптимизации.

### 2. Анализ данных

Использование данных и аналитики также может быть полезным при определении приоритетов в оптимизации процессов. Используя различные инструменты, такие как аналитика с разных учетных систем, можно провести анализ клиентского поведения, идентифицировать узкие места в процессах и определить наиболее важные для клиентов области для совершенствования. Это может быть выгрузка с электронного документооборота, внутренних ИС. Например, при изменении внутреннего процесса с помощью выгрузки вы сможете увидеть самые длительные процессы по времени согласования.

### 3. Анкетирование клиентов

Проведение опросов и анкет среди клиентов может помочь выявить их предпочтения и оценить их уровень удовлетворенности. Вопросы могут быть связаны с различными аспектами работы, включая процессы, скорость и качество ответа на обращения граждан, удобство пользования ИС внутри организации и др. Полученные результаты анкетирования позволят идентифицировать области, требующие изменений и улучшений.

### 4. Фокус-группы и интервью с клиентами

Организация фокус-групп и проведение интервью с клиентами—еще один способ получить глубокое понимание их потребностей и ожиданий. В ходе таких встреч можно узнать о проблемных

моментах, выделяемых клиентами, и мнении о необходимых изменениях.

Важно использовать несколько источников голосов клиентов, чтобы получить максимально объективную информацию. Комбинирование данных из разных источников поможет создать более полную картину о приоритетах, а также выявить тренды и общие проблемы, требующие немедленного внимания. Использование голоса клиентов в определении приоритетов оптимизации поможет ведомствам и организациям создать более клиентоориентированный подход и повысить уровень удовлетворенности клиентов.

Клиент и его мнение о том, насколько мы соответствуем его требованиям,—основное мерило того, качественно ли мы предоставляем услуги и выполняем работу, насколько приемлем тот или иной результат. Значит, нужно понимать, что видение клиента всегда шире, чем наше.

Клиент может сказать, что наш сервис или услуга не соответствуют требованиям, которые он предъявляет. Хотя мы можем считать, что наш сервис дает стопроцентно возможный результат. Почему так происходит?

Клиент и исполнитель видят ситуацию с разных точек зрения. Исполнитель фокусируется на своей задаче, утвержденной руководством или должностной инструкцией. Организация заботится о достижении установленных показателей. В процессе разработки сервисов редко учитывается мнение клиента и его опыт использования сервиса.

Голос клиента—это общее понимание потребностей клиентов, их желаний и предпочтений в отношении продукта или услуги.

### ***Перевод голоса в процессные метрики***

Если клиенты выражают недовольство процессом в общих, неопределенных терминах, таких как «долго» или «сложно», это затрудняет улучшение работы. Нельзя управлять тем, что нельзя измерить.

Например, если клиент говорит, что ждет слишком долго в очереди, это понятие может иметь разное значение для разных людей. Один человек может считать пять минут долгим ожиданием, другой—десять минут, третий—полчаса, четвертый—минуту. Чтобы удовлетворить потребности клиентов и адаптировать наши услуги к их потребностям, важно понять их требования досконально. Как именно клиент определяет начало своего ожидания на линии?

Преимущества перевода голоса в процессные метрики:

- ♦ оперативность—возможность быстро реагировать на возникающие проблемы и предложения;
- ♦ объективность—меньше субъективных оценок и больше фактов;
- ♦ прозрачность—повышение доверия граждан к работе государственных органов;
- ♦ эффективность—улучшение процессов на основе реальных данных и обратной связи.

В современном мире управления организацией государственные служащие сталкиваются с необходимостью эффективного анализа данных и перевода голоса клиентов в конкретные процессные метрики. Это помогает не только лучше понимать потребности и ожидания граждан, но и оптимизировать работу государственных сервисов, повышать качество обслуживания и улучшать общественное управление.

Перевод голоса клиента в процессные метрики позволяет государственным служащим получить объективную обратную связь о работе организации, выявить узкие места и проблемы в сервисе, а также определить приоритеты и направления для улучшения. Анализ голоса клиентов помогает создать клиентоцентричную культуру в организации и выстраивать процессы с учетом реальных потребностей и ожиданий граждан.

Создание процессных метрик и KPI. На основе данных из перевода голоса в процессные метрики государ-

ственные служащие могут разработать ключевые показатели эффективности (KPI), отражающие качество обслуживания, уровень удовлетворенности клиентов, время ответа на запросы и другие важные аспекты работы организации. Эти метрики помогут оценить и контролировать процессы, выявить улучшения и принимать обоснованные решения на основе данных.

Кажется, это одна из самых сложных и одновременно важных тем при внедрении процессного управления.

Процессные метрики используются для измерения эффективности бизнес-процессов организации. Они помогают определить, насколько хорошо выполняются задачи и достигаются цели, позволяют руководителям и сотрудникам получать объективную информацию о ходе работы, выявлять проблемные места и принимать меры для улучшения процессов.

Одной из основных метрик процесса выступает время выполнения задачи. Это может быть время от начала до конца реализации процесса или время, затраченное на каждый этап процесса. Важно понимать, что время выполнения задачи должно соответствовать ожиданиям клиента и требованиям компании.

Другая важная метрика—качество продукта или услуги. Качество можно оценить по различным параметрам: количеству ошибок, уровню удовлетворенности клиентов и т.д. Чтобы определить качество продукта или услуги, необходимо провести анализ данных и обратной связи от клиентов.

Также стоит учитывать количество ресурсов (людей, денег), затраченных на выполнение задачи. Это поможет понять, насколько эффективно используется бюджет компании и какие меры нужно предпринять для оптимизации затрат.

Вот несколько шагов, которые помогут вам определить метрики процесса:

1. Установите цели и результаты процесса. Прежде чем определить метрики, необходимо понять, каких

конкретных целей должен достичь этот процесс. Ясное понимание целей поможет вам понять, какие метрики будут отражать их достижение.

2. Разбейте процесс на этапы. Разделите процесс на более мелкие этапы, чтобы иметь возможность управлять ими более эффективно. Для каждого этапа выберите ключевые моменты, которые следует измерять и оценивать.

3. Определите ключевые показатели производительности. Используйте ключевые показатели производительности (KPI), чтобы измерить успешность каждого этапа процесса. KPI могут включать время выполнения, количество ошибок, уровень удовлетворенности клиентов и другие показатели, которые наиболее релевантны для конкретного процесса.

4. Учтите потребности клиентов. Эффективные метрики процесса должны отражать потребности и ожидания клиентов. Включите в измерения факторы, которые важны для клиентов, такие как скорость обработки запросов, качество продукции или уровень сервиса.

5. Соберите достоверные данные. Для измерения метрик необходимо иметь надежные и точные данные. Обеспечьте систему сбора данных, которая будет предоставлять актуальную информацию о процессе.

6. Анализируйте результаты и принимайте меры. Регулярно анализируйте полученные данные и сравнивайте их с целями процесса. Если метрики указывают на проблемы или расхождения с ожиданиями, примите меры для улучшения процесса.

Важно помнить, что выбор метрик зависит от конкретной организации и ее целей. Например, если компания занимается производством товаров, то ей могут быть интересны такие показатели, как объем производства и уровень брака. Если же компания предоставляет услуги, то ей могут быть важны такие параметры, как скорость ответа на запросы клиентов и уровень удовлетворенности.

## Глава 3.2. План оптимизации

---

Планирование оптимизации в государственных ведомствах играет ключевую роль в повышении эффективности работы и обеспечении высокого уровня услуг для населения. Оно включает в себя анализ текущих процессов, выявление проблемных зон и разработку стратегий для их устранения. В этой главе мы рассмотрим основные принципы и методы грамотного планирования оптимизации, а также представим примеры успешных инициатив из российской государственной практики.

### *Основные принципы грамотного планирования оптимизации*

#### *Анализ текущих процессов*

Перед началом любой оптимизации необходимо провести тщательный анализ текущих процессов в организации. Это включает в себя изучение существующих процедур, потоков документов, распределения ресурсов и других важных аспектов работы. Такой анализ позволяет выявить узкие места и области, требующие улучшения.

#### *Определение целей и задач*

После проведения анализа следует определить конкретные цели и задачи оптимизации. Цели должны быть хорошо сформулированы и измеримы, чтобы можно было оценить эффективность проведенных мероприятий. Задачи должны быть реалистичными и соответствовать установленным целям.

#### *Разработка стратегии*

На основе анализа и поставленных целей разрабатывается стратегия оптимизации. Она должна включать в себя комплекс мероприятий, направленных на достижение намеченных целей. Стратегия должна быть гибкой и предусматривать возможность корректировки в зависимости от изменяющихся условий.

#### *Реализация и контроль*

Важный этап — реализация стратегии и контроль за ходом выполнения запланированных мероприятий.

Необходимо назначить ответственных лиц и установить сроки исполнения каждого этапа. Также важно проводить регулярный мониторинг и оценку достигнутых результатов.

Примеры успешных инициатив из государственной практики:

### 1. Министерство здравоохранения РФ

Цель—снижение очередей в поликлиниках и повышение качества медицинских услуг.

Мероприятия—внедрение электронной системы записи на прием, автоматизация административных процессов, обучение персонала новым технологиям.

Результаты—сокращение времени ожидания пациентов, уменьшение количества потерянных записей, улучшение качества диагностики и лечения.

### 2. Федеральная налоговая служба РФ

Цель—упрощение процедуры подачи налоговых деклараций и снижение количества ошибок.

Мероприятия—внедрение онлайн-сервисов для заполнения и подачи деклараций, обучение сотрудников методам предотвращения ошибок, автоматизация проверок.

Результаты—увеличение числа налогоплательщиков, подающих декларации через интернет, сокращение времени обработки заявок, снижение количества ошибок.

### 3. МВД РФ

Цель—улучшение качества работы службы безопасности и повышение уровня общественного порядка.

Мероприятия—внедрение современных технологий наблюдения и контроля, автоматизация процессов регистрации правонарушений, проведение обучающих курсов для сотрудников.

Результаты—уменьшение уровня преступности, повышение скорости реакции на происшествия, улучшение взаимодействия между различными подразделениями МВД.

Для системного понимания давайте рассмотрим ключевые или типовые шаги: на что надо обратить внимание при оптимизации, что необходимо учесть.

Иногда процессы в госуправлении настолько обрастают бюрократическими сложностями, что даже у госслужащего, который искренне хочет помочь гражданам, нет возможности сделать это эффективно. Процессное управление помогает понять, что процессы могут быть простыми и гибкими.

Приступая к оптимизации процессов, определите цель, ради которой вы планируете все перемены:

- ♦ оптимизация процессов начинается с исследования того, что на самом деле происходит в организации. Чтобы это исследование не было профанацией, руководителям проекта оптимизации полезно общаться не только с начальниками, но и с рядовыми сотрудниками;
- ♦ необязательно изобретать решения с нуля. Для многих распространенных проблем с процессами уже есть готовые решения и инструменты<sup>1</sup>.

Один из множества элементов управления процессом—это его оптимизация, то есть разработка и реализация мероприятий по его совершенствованию. Оптимизация начинается с исследования реального положения дел и формулировки цели; затем проводится анализ потенциальных проблем, разработка и внедрение предложений по совершенствованию; в финале наступает этап контроля процесса.

Лекарства, которые будет получать «больной» процесс,—это инструменты оптимизации. Прежде чем познакомиться с ними, изучим действия, необходимые для запуска оптимизации процесса в первый раз:

1. Получить поддержку высшего руководства. Поначалу попытки совершенствовать процессы неизбежно вызовут отторжение у части сотрудников,

---

<sup>1</sup> <https://lean.cdto.ranepa.ru/4-4-processnyj-ofis>.

потому что оптимизация—это не просто набор практик, а изменение самой культуры работы. Чтобы оптимизация действительно принесла результаты, на ее начальных этапах стоит получить поддержку. Хорошо, если руководитель донесет до сотрудников, что он считает предстоящие нововведения нужными и важными, что это не прихоть «эффективных менеджеров».

2. Определить стартовый процесс для оптимизации. Им может стать:

- наиболее ресурсоемкий процесс;
- процесс, вызывающий больше всего конфликтов («болевого»);
- процесс, владелец которого хорошо относится к идее оптимизации.

Если в организации есть процесс, которым недовольны сотрудники, они будут о нем говорить, но из-за традиции «закрытых дверей»—далеко не всегда публично. На групповых встречах многие молчат, а свое мнение высказывают коллегам в узком кругу. Чтобы определить «болевые» процессы, информацию приходится собирать по разным каналам, в том числе и неформальным. При этом никто из участников рабочих групп не должен быть уволен или наказан за высказанное мнение.

3. Определить, кто будет отвечать за проведение оптимизации:

- если процессного офиса нет—руководитель из команды проектного офиса или владелец процесса, знакомый с принципами оптимизации;
- отдел, который занимается методологией обеспечения деятельности (в органах государственной власти).

При отсутствии ресурсов внутри организации можно заказать эту услугу на внешнем рынке.

4. Собрать команду проекта оптимизации—ключевых сотрудников, участвующих в процессе.

Желательно, чтобы это были не руководители, а давно работающие сотрудники, знающие процесс изнутри. Их опыт необходим для совершенствования процесса, а включение в команду усилит их мотивацию: они станут частью проекта, о котором будут много говорить внутри организации.

5. Обеспечить многостороннюю коммуникацию. Все в организации должны знать, что начинаются изменения. Цель и смысл перемен нужно ясно и подробно объяснить сотрудникам. Хорошее решение — большая белая маркерная доска, которая стоит в холле на виду у всех и на которой отражаются все этапы оптимизации.

6. Провести небольшой тренинг по процессному управлению для команды проекта, чтобы познакомиться и выработать общий язык.

7. Определить цель оптимизации, например сокращение времени или трудозатрат процесса. Цель должна быть измеримой и амбициозной.

8. Организовать встречу оптимизационной команды с руководителем организации. Чем больше разница в уровнях подчинения между участниками команды и руководителем, тем сильнее будет мотивация. Руководитель формулирует цель оптимизации и подчеркивает, что она является общей для всех участников.

Типовые шаги при оптимизации процессов помогают ведомствам и организациям систематически подходить к улучшению своих бизнес-процессов. Они способствуют эффективному использованию ресурсов, повышению качества и увеличению удовлетворенности клиентов. Регулярный анализ, планирование, внедрение и контроль помогут организации преодолеть текущие проблемы и достичь более высокого уровня эффективности.

Когда вы определили первые процессы для оптимизации, можете приступать к действиям. Есть разные подходы и неограниченное количество инструментов для оптимизации. В этом курсе мы рассмотрим некоторые инструменты, но их комбинирование и внедрение зависит от ваших целей.

Наиболее полный и целостный подход к оптимизации процессов состоит из пяти фаз и обозначается аббревиатурой DMAIC. Каждая содержит в себе набор инструментов. Ключевое — необходимо посвятить достаточно большое количество времени определению и изучению, а также анализу текущей ситуации. Придумать, как вы можете оптимизировать процесс, и обязательно закрепить достигнутый результат и новое состояние процесса.

Пример одного государственного учреждения по выбору процессов для оптимизации, составлению типового плана и дальнейшей систематизации.

В одном из учреждений (как и в большинстве) в 2019 году не было системной работы с процессами и их оптимизацией.

Первым шагом стала организация рабочей группы, в которую вошли сотрудники всех заинтересованных подразделений. Встречи проходили в течение трех дней, их курировали сотрудники отдела процессного управления, на первой из них выступил руководитель организации, подтвердив серьезность намерений руководства. Участники изучили выбранный процесс, выявили проблемы, обозначили причины ошибок и провели мозговой штурм для поиска решений.

Оптимизацию разбили на два этапа, что позволило внедрить первые решения уже через три месяца. Например, были пересмотрены и сформированы в электронном виде шаблоны документов. Один из документов, который содержал более 25 виз и проходил процедуры согласования от 10 до 14 дней, был отменен. Кроме того, вместо председателя документ подписывал директор профильного департамента — это тоже ускорило процесс.

Все предложения, зафиксированные рабочей группой, сразу прорабатывались на практике, чтобы можно было выбрать наиболее эффективный вариант. Отрабатывалась обратная связь сотрудников, создавались новые сценарии, которые могли отразить

требования «заказчика» оптимизации и сотрудников, участвующих в процессе.

Далее были оптимизированы и другие процессы. Приоритеты для оптимизации определялись из двух источников: голос сотрудников и задачи руководства.

Так сформировалась практика оптимизации процессов. Сейчас в ведомстве создается ежегодный план оптимизации, разрабатывается дизайн хронометража процессов.

Налаживание процессного управления проходило при полной поддержке руководства; положительную роль сыграло и внедрение культуры постоянного совершенствования.

Хронометраж процесса—это методика измерения и анализа времени, затраченного на выполнение определенных шагов или операций в рамках конкретного бизнес-процесса. Он позволяет установить точную продолжительность каждого шага, обнаружить и устранить неэффективные этапы или задержки, оптимизировать поток работы и повысить эффективность процесса в целом. Хронометраж может выполняться с использованием различных методов, включая прямое наблюдение, анализ документации или использование специальных программных инструментов для сбора и анализа данных. Результаты хронометража позволяют оценить время выполнения процесса, сравнить его с установленными стандартами или целями, а также выявить возможности для оптимизации и повышения производительности.

Грамотное планирование оптимизации—необходимое условие для эффективной работы государственных ведомств. Оно позволяет выявлять и решать проблемы, повышать качество услуг и экономить ресурсы. Примеры из российской государственной практики показывают, что даже сложные задачи могут быть успешно решены путем системного подхода и внедрения современных технологий<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://lean.cdto.ranepa.ru/4-4-processnyj-ofis>.

# Раздел 4. Реализация процессов в организации

---

В этом разделе мы подчеркнем важность соответствия организационной культуры и процессного подхода. Доверие, открытость, поддержка инициатив, командная работа, а также обучение и развитие сотрудников—все это ключевые аспекты, которые способствуют успешному внедрению и применению процессного управления в организации.

## Глава 4.1. Организационная культура и процессное управление

---

Процессное управление неразрывно связано с организационной культурой. Оно требует понимания и принятия нововведений всеми сотрудниками, включая руководителей и рядовых работников. Организационная культура может способствовать внедрению процессного управления, если она поддерживает следующие аспекты:

- ♦ доверие и открытость—сотрудники должны чувствовать себя уверенно, обсуждая проблемы и предлагая улучшения. Открытое общение способствует обмену знаниями и опытом;
- ♦ поддержка инициативы—руководство должно поощрять сотрудников проявлять инициативу и участвовать в разработке и улучшении процессов;
- ♦ поощрение командной работы—процессное управление предполагает тесное взаимодействие между разными отделами и специалистами. Культура, поддерживающая командную работу,

способствует созданию синергии и совместному решению проблем;

- ♦ обучение и развитие—постоянное обучение и развитие сотрудников позволяют им лучше понимать и применять процессное управление.

В одном из органов федеральной власти руководитель (первое лицо) проявлял активное участие в деятельности рабочей группы по оптимизации процессов. Его присутствие на первых встречах группы всегда сопровождалось приветственным словом, что подчеркивало его заинтересованность. Кроме того, в завершение сессии рабочей группы он обязательно выделял время для прослушивания итогов и обсуждения достигнутых результатов.

После окончания работы по оптимизации руководитель систематически отмечал на совещаниях с руководящим составом усилия сотрудников, которые активно участвовали в процессе и предложили ценные инициативы. Он высоко ценил их вклад и выражал благодарность, предлагая возможности для дополнительного материального поощрения и премирования как признание их значимого вклада в улучшение процессов организации.

Если в организации не занимаются процессами, руководители переходят в «ручное» управление и демонстрируют низкий уровень культуры.

В современном мире успешные организации понимают, что процессы играют ключевую роль в достижении операционной эффективности и улучшении качества работы. Они помогают структурировать деятельность организации, оптимизировать рабочие процессы и обеспечивать предсказуемые результаты.

Тем не менее есть организации, в которых процессы игнорируются и руководители предпочитают ручное управление. Такой подход часто связан с низким уровнем культуры в организации. Вот почему это происходит и как это отражается на деятельности руководителей:

1. Недостаточное понимание ценности процессного управления: руководители и сотрудники в организации могут не понимать, как процессы способствуют достижению целей компании. Они не вполне понимают, что оптимизация процессов ведет к эффективности, повышению качества и улучшению клиентского опыта.

2. Недостаточная коммуникация и согласованность: отсутствие стандартных процессов в организации может приводить к неразберихе и непониманию, какие шаги должны быть предприняты для достижения общих целей. Это ведет к тому, что руководители часто переходят к «ручному» управлению, поскольку им не хватает строгой структуры и поддержки.

3. Отсутствие метрик и цифровой трансформации: в отсутствие процессов руководители могут столкнуться с проблемой отсутствия качественных метрик и аналитики, которые позволяют измерять эффективность и улучшать процессы. Это затрудняет принятие обоснованных решений на основе данных и оценку результатов деятельности.

4. Низкий уровень культуры и лидерства: когда организация не уделяет должного внимания процессному управлению, это может сказаться на общей культуре и надежности уровня лидерства. Руководители могут демонстрировать низкий уровень культуры и применять «ручное» управление вместо развития структурированных процессов.

Важно понимать, что отсутствие процессов ухудшает эффективность работы организации и может привести к неэффективному руководству. Решение этой проблемы состоит в том, чтобы осознать значение процессного управления и разработать структурированные процессы, которые обеспечат единое понимание задач и целей, а также определенные метрики успеха.

Руководители должны лидировать по принципу процессного управления, обучая и вовлекая сотрудников в работу с процессами и поддерживая использование стандартных правил и процедур. Только

так они смогут продвинуться по пути культурной зрелости и обеспечить эффективное управление организацией.

## Глава 4.2. Автоматизация и оптимизация процессов

---

Автоматизация и оптимизация процессов—неотъемлемая часть современного времени, позволяющая сократить затраты времени и средств, увеличить эффективность и качество продукции или услуг. Эти технологии широко применяются в различных отраслях экономики, начиная от производства и заканчивая сферой услуг. В этой главе мы рассмотрим основные аспекты автоматизации и оптимизации процессов, их преимущества и недостатки, а также практические примеры внедрения.

### *Основные понятия*

#### 1. Автоматизация

Автоматизация процессов представляет собой использование компьютерных систем и программного обеспечения для выполнения задач, ранее выполнявшихся человеком. Это включает в себя автоматическое управление производственными линиями, сбор данных, обработку информации и выполнение рутинных операций. Основная цель автоматизации—снижение затрат на трудовые ресурсы и увеличение скорости выполнения задач.

#### 2. Оптимизация

Оптимизация процессов подразумевает улучшение существующих бизнес-процессов с целью увеличения их эффективности и качества. Это может включать анализ текущих процессов, выявление узких мест и внедрение новых технологий или методов управления. Оптимизация направлена на повышение общей производительности, сокращение временных затрат и уменьшение количества ошибок.

## *Преимущества автоматизации и оптимизации процессов*

### 1. Сокращение затрат

Одно из основных преимуществ автоматизации и оптимизации — сокращение затрат. За счет использования автоматизированных систем снижаются расходы на оплату труда, так как требуется меньше сотрудников для выполнения одних и тех же задач. Кроме того, увеличивается скорость выполнения операций, что ведет к экономии времени и соответственно финансовых ресурсов.

### 2. Увеличение точности и качества

Автоматизированные системы и оптимизированные процессы обычно характеризуются высокой точностью и качеством выполнения задач. Компьютерные системы работают по заранее установленным алгоритмам, что исключает человеческие ошибки и отклонения от стандартов. Благодаря этому конечный продукт или услуга получаются более качественными и соответствуют высоким стандартам.

### 3. Улучшение контроля и мониторинга

С помощью автоматизированных систем можно легко отслеживать и контролировать выполнение задач в режиме реального времени. Это позволяет оперативно реагировать на возникающие проблемы и принимать меры для их устранения. Также улучшается отчетность и аналитика, что позволяет руководителям получать актуальную информацию о состоянии дел в компании.

## *Примеры автоматизации и оптимизации процессов*

### 1. Производство

В производственных компаниях автоматизация и оптимизация процессов играют ключевую роль. Например, на заводах используются роботизированные линии для сборки автомобилей, которые позволяют значительно ускорить процесс производства и минимизировать количество дефектов. Также внедряются системы управления запасами, которые

автоматически контролируют наличие сырья и материалов, предотвращая их недостаток или избыток.

## 2. Финансовый сектор

Банки и финансовые учреждения активно используют автоматизацию и оптимизацию для обработки больших объемов данных и улучшения клиентского сервиса. Например, внедрение систем онлайн-банкинга позволяет клиентам управлять своими счетами и совершать операции в любое время суток без необходимости посещения банка. Также автоматизируются процессы кредитования и выдачи займов, что сокращает время рассмотрения заявок и принятия решений.

## 3. Здравоохранение

Медицинские учреждения все чаще прибегают к автоматизации и оптимизации процессов для повышения качества оказания медицинской помощи. Например, электронные медицинские карты позволяют врачам быстро получить доступ к истории болезни пациента, что ускоряет диагностику и лечение. Также автоматизируются лабораторные исследования, что позволяет быстрее получать результаты анализов и ставить диагнозы.

### *Недостатки автоматизации и оптимизации процессов*

#### 1. Высокие первоначальные инвестиции

Для внедрения автоматизированных систем и оптимизации процессов требуются значительные капиталовложения. Необходимо закупить оборудование, установить программное обеспечение, обучить персонал и провести тестирование и настройку системы. Это может быть затруднительно для небольших компаний с ограниченными ресурсами.

#### 2. Риск потери рабочих мест

Одна из главных опасностей автоматизации — риск потери рабочих мест. С внедрением автоматизированных систем потребность в человеческих ресурсах может снизиться, что приводит к сокращению штата сотрудников. Однако стоит отметить, что автоматизи-

зация может создать новые рабочие места, связанные с обслуживанием и поддержкой этих систем.

### 3. Технические сбои

Автоматизированные системы подвержены техническим сбоям и ошибкам. Внезапный отказ оборудования или программного обеспечения может привести к остановке производства или нарушению работы компании. Поэтому важно иметь резервные планы и системы аварийного восстановления.

## *Инструменты и методики автоматизации и оптимизации процессов*

### 1. BPM (Business Process Management)

BPM—это подход к управлению бизнес-процессами, который включает в себя анализ, моделирование, оптимизацию и автоматизацию процессов. С помощью BPM организации могут улучшить координацию деятельности, сократить время выполнения задач и повысить качество продукции.

### 2. RPA (Robotic Process Automation)

RPA—это технология, позволяющая автоматизировать рутинные задачи с помощью программных роботов. RPA позволяет сократить время выполнения задач, снизить вероятность ошибок и увеличить эффективность процессов.

### 3. Интегрированные информационные системы

Интегрированные информационные системы объединяют в себе различные инструменты и функции для управления процессами, автоматизации операций и анализа данных. Эти системы помогают организациям улучшить взаимодействие между отделами, обеспечить целостность данных и повысить уровень автоматизации.

### 4. LEAN и Six Sigma

Методологии LEAN и Six Sigma направлены на оптимизацию процессов, устранение излишков и снижение потерь. Применение этих методологий позволяет организациям повысить эффективность

и качество производства, сократить время выполнения задач и повысить уровень удовлетворенности клиентов. Эту методологию и ее основные инструменты мы рассмотрим в последующих главах учебного пособия.

Автоматизация и оптимизация процессов—важные инструменты для повышения эффективности и качества работы предприятий в различных отраслях экономики. Они позволяют сократить затраты, увеличить точность и качество выполнения задач, улучшить контроль и мониторинг. Вместе с тем необходимо учитывать и потенциальные риски, такие как высокие первоначальные инвестиции, потеря рабочих мест и технические сбои. При правильном подходе и учете всех факторов автоматизация и оптимизация процессов могут стать мощным стимулом для развития бизнеса и повышения конкурентоспособности.

## Глава 4.3. Обучение и развитие сотрудников по процессам

---

Обучение сотрудников по процессам играет ключевую роль в развитии процессного мышления в организации. Умение видеть процессы в целом, понимать их взаимосвязи и оптимизировать их—важные навыки на пути к повышению эффективности и качества работы.

Преимущества обучения по процессам для сотрудников и организации:

- ♦ улучшение производительности и эффективности работы;
- ♦ повышение квалификации и компетенций сотрудников;
- ♦ сокращение времени выполнения задач и цикла процессов;
- ♦ увеличение уровня удовлетворенности сотрудников от работы;

- ♦ развитие профессионализма и готовности к переменам.

Обучение и развитие сотрудников имеет важное значение для успешной реализации процессного управления. Вот несколько способов, как это можно сделать:

1. Разработка обучающих программ. Первый шаг — разработка обучающих программ, которые должны быть строго адаптированы к потребностям организации. Уточните ключевые навыки и знания, которыми должны обладать сотрудники, и определите методы и форматы обучения.

Далее разделите их по группам. Условно:

- владельцы процессов должны в общем понимать, что такое процессное управление, что такое схема процесса и т.д.;
- лидеры изменений (в каждом подразделении выделенный сотрудник) — основные инструменты оптимизации, правила моделирования процессов, как внедрить улучшения;
- руководители проектов по оптимизации процессов — глубокое знание инструментов оптимизации, управление изменениями.

2. Построение модульной системы. Разделите обучение на модули, которые могут проходить самостоятельно или последовательно по профилю работы сотрудника. Это даст гибкость в обучении и индивидуальный подход к каждому сотруднику.

3. Использование различных методов обучения. Разнообразие методов обучения позволит сотрудникам эффективнее усваивать информацию: лекции, тренинги, онлайн-курсы, вебинары, игры, кейсы и другие интерактивные форматы.

4. Система аттестации и контроля. Важно создать систему аттестации и контроля знаний, которая позволит оценивать качество и степень усвоения материала обучаемыми.

5. Поддержка обучающих ресурсов и сотрудников. Развитие системы обучения требует не только разработки программ, но и поддержки обучающих ресурсов и сотрудников. Обучающие материалы должны быть доступными, удобными и актуальными. Постоянная обратная связь с сотрудниками поможет корректировать и совершенствовать систему обучения.

Реализация эффективной системы обучения в процессном управлении требует времени, усилий и поддержки руководства. Однако она выступает неотделимой частью успешного внедрения процессного управления и развития персонала.

### *Инструменты и методики обучения сотрудников по процессам*

#### 1. Индивидуальные обучающие программы

Разработка индивидуальных обучающих программ позволяет адаптировать обучение к конкретным потребностям каждого сотрудника. Это помогает улучшить усвоение и применение новых знаний и навыков в работе.

#### 2. Групповые тренинги и мастер-классы

Проведение групповых тренингов и мастер-классов способствует обмену опытом, коллективному обучению и формированию командного духа в процессе обучения. Это также позволяет сотрудникам лучше понимать и применять процессы в рамках коллектива.

#### 3. Практические кейсы и кейс-метод обучения

Использование практических кейсов и кейс-метода обучения помогает сотрудникам применить теоретические знания на практике, решая реальные проблемы и ситуации, связанные с процессами в организации.

#### 4. E-learning и онлайн-курсы

Использование e-learning и онлайн-курсов позволяет сотрудникам обучаться в удобное время и в нужном

темпе, получая доступ к актуальным материалам и ресурсам для обучения.

#### 5. Mentoring и кураторство

Mentoring и кураторство способствуют передаче знаний и опыта от более опытных сотрудников новичкам, помогая им лучше понять и освоить процессы в организации.

#### 6. Постоянное обучение и обратная связь

Постоянное обучение и обратная связь от руководителей и коллег помогают сотрудникам непрерывно развиваться, улучшать навыки и компетенции в области процессов.

Обучение и развитие сотрудников по процессам — это необходимые инвестиции в развитие организации, повышение ее конкурентоспособности и эффективности работы. Развитие процессного мышления, усвоение новых знаний и навыков, обмен опытом и перманентное обучение помогают создать команду высококвалифицированных и мотивированных специалистов, способных успешно управлять процессами и достигать поставленных целей организации.

# Раздел 5. Инструменты оптимизации процессов

---

Раздел «Инструменты оптимизации процессов» предстает ключевым компонентом в понимании и применении процессного управления в организации. Оптимизация процессов нужна для повышения эффективности, качества и скорости работы: она позволяет организациям достичь желаемых результатов и улучшить свою деятельность.

В этой главе мы рассмотрим различные инструменты и методики оптимизации процессов, которые помогут организациям структурировать, управлять и совершенствовать свою работу. Мы изучим принципы работы инструментов оптимизации, их преимущества и недостатки.

Понимание и использование инструментов оптимизации процессов позволит руководителям и специалистам организаций не только улучшить текущие рабочие процессы, но и создать основу для постоянного совершенствования, адаптации к изменениям и достижения новых профессиональных высот. Надеемся, что этот раздел станет не только источником знаний, но и практическим руководством для успешной оптимизации процессов в вашей организации.

## Глава 5.1. Подходы к оптимизации процессов (циклы оптимизации)

---

Оптимизация процессов—это ключевая составляющая эффективного управления организацией. Она направлена на повышение производительности,

снижение затрат и улучшение качества предоставляемых услуг или продукции. Оптимизация позволяет компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, совершенствовать внутренние процессы и достигать стратегических целей. В этой главе мы рассмотрим различные подходы к оптимизации бизнес-процессов, их особенности и применение на практике.

Прежде чем перейти к конкретным методам оптимизации, важно понять несколько базовых принципов, лежащих в основе любого подхода:

1. Фокус на ценности. Процесс должен приносить ценность для клиента или организации. Все действия, которые не добавляют ценности, должны быть устранены или минимизированы.
2. Непрерывность улучшений. Оптимизация должна происходить постоянно, а не разово. Это требует регулярного анализа текущих процессов и внедрения изменений.
3. Вовлеченность персонала. Каждый сотрудник должен участвовать в процессе оптимизации, предлагая идеи и внедряя изменения. Важно создать культуру, поддерживающую инновации и инициативы снизу вверх.
4. Ориентация на данные. Решения об изменениях должны основываться на данных и фактах, а не на интуиции или предположениях. Использование аналитических методов позволяет объективно оценивать эффективность процессов.

Циклы оптимизации процессов служат основными инструментами для повышения эффективности работы организации и достижения поставленных целей. Мы рассмотрим два популярных цикла оптимизации, а именно PDCA и DMAIC, а также другие методики, используемые для улучшения процессов в организации.

1. PDCA (Plan-Do-Check-Act)—цикл качественного улучшения, разработанный в Японии. Он представляет собой последовательность этапов: Плани-

рование (Plan)—определение целей и разработка плана действий, Выполнение (Do)—реализация плана, Проверка (Check)—оценка результатов и сравнение их с поставленными целями, Действие (Act)—внесение корректировок на основе результатов оценки. PDCA поддерживает постоянное улучшение процессов за счет циклического повторения этих этапов.

2. DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control)—цикл пяти этапов, используемый в подходе Six Sigma для улучшения качества процессов. Этот цикл включает в себя: Определение (Define)—определение целей улучшения и области применения, Измерение (Measure)—сбор данных по текущему состоянию процесса, Анализ (Analyze)—анализ данных для выявления причин проблем, Улучшение (Improve)—внесение изменений для устранения проблем, Контроль (Control)—установка мер контроля и поддержание улучшенного состояния процесса.

Помимо PDCA и DMAIC, существуют и другие методики оптимизации процессов, такие как 5S, Lean, Kaizen, и т.д. Каждый из них имеет свои принципы и инструменты, но цель у них одна—улучшить процессы и повысить эффективность работы организации.

### *Подход Kaizen*

Kaizen—японский термин, означающий «непрерывное улучшение». Этот подход фокусируется на постепенном совершенствовании процессов через небольшие, но постоянные изменения. Основные принципы Kaizen включают:

- ◆ командную работу—вовлечение всего коллектива в процесс улучшений;
- ◆ маленькие шаги—изменения вводятся постепенно, чтобы минимизировать риски и облегчить адаптацию;
- ◆ стандартизацию—установление стандартов работы, которые затем могут быть улучшены;

- ◆ постоянство—непрерывный поиск возможностей для улучшений без остановки на достигнутом.

### *Применение подходов на практике*

Выбор конкретного подхода зависит от специфики задачи, организационной культуры и ресурсов компании. Например, DMAIC подходит для сложных и масштабных проектов, требующих детального анализа и строгого контроля. PDCA удобен для быстрого тестирования гипотез и внесения небольших изменений. Kaizen идеален для компаний, стремящихся к долгосрочным и устойчивым улучшениям.

Важно помнить, что ни один из этих подходов не будет универсальным решением. Эффективность оптимизации зависит от правильного сочетания различных методов, гибкости команды и готовности к изменениям.

Выбор конкретной методики оптимизации должен зависеть от потребностей и специфики организации. Важно также помнить, что успешная реализация любого цикла оптимизации требует не только технических навыков, но и поддержки руководства, вовлечения сотрудников и системного подхода к управлению изменениями.

Итак, циклы оптимизации, такие как PDCA и DMAIC, служат мощными инструментами для улучшения процессов в организации. Используя правильную методику и подход, руководители и сотрудники могут достичь большего качества работы, повысить эффективность и удовлетворенность клиентов, а также добиться успеха на рынке.

## Глава 5.2. Понятия проблемы и цели в процессном управлении

---

Проблема в контексте процессного управления представляет собой несоответствие между текущим

состоянием процесса и требуемым уровнем эффективности или результативности. Это может выражаться в виде:

- ♦ высоких затрат на выполнение процесса;
- ♦ низкой скорости выполнения операций;
- ♦ неудовлетворенности клиентов качеством предоставляемых услуг или товаров;
- ♦ отсутствия стандартизации процедур и процессов.

При формулировании проблемы необходимо учесть следующие аспекты:

- ♦ объективность—описание проблемы должно быть четким, точным и лишено предвзятости. Важно избегать субъективных оценок и эмоционального окраса в описании проблемы;
- ♦ конкретность—проблема должна быть сформулирована недвусмысленно и определенно, чтобы не допускать различных трактовок и недопониманий. В идеале проблему должно быть возможно измерить и отслеживать;
- ♦ документация фактов—для обоснования проблемы необходимо представить достоверные данные, статистику или другие аргументы, подтверждающие ее существование и влияние на процессы организации.

Наиболее подходящий для этой задачи инструмент — «Что? Где? Когда? Масштаб?».

На любых тренингах расскажут, что этапу планирования необходимо уделять достаточное количество времени. А это значит уделить время изучению проблемы, ее описанию, сбору данных и т.д. Но в реальной жизни необходимо принести результат оптимизации процесса уже вчера. Поэтому программа-минимум до постановки цели — сформулировать проблему правильно.

Формат «мы наблюдаем увеличение количества ошибок при заполнении заявления» неверен. За ка-

кой период времени? Какое количество? Где это происходит (например, во всех ли отделениях?) и т.д.

Инструмент содержит краткое описание того, что не так работает и почему это нужно исправить. Он состоит из ответа—единой формулировки, единого предложения, которое отвечает на четыре вопроса:

1. Когда возникла проблема?

Важно указать время возникновения проблемы. Это поможет определить ее частоту и характер. Например: «Количество ошибок при заполнении заявления выросло в отделении N за период январь—сентябрь 2023 года».

2. Что происходит?

Перед тем как приступить к решению проблемы, необходимо понять, что именно требуется исправить, что конкретно «болит». Например: «Количество ошибок при заполнении заявления выросло».

3. Где она существует?

Необходимо указать место, где возникает проблема. Это может быть конкретный объект, система или процесс. Например: «Количество ошибок при заполнении заявления выросло в отделении N».

4. Каков ее размер, масштаб?

Следует оценить масштаб проблемы. Это позволит понять, насколько она серьезна и какие ресурсы потребуются для ее решения. Например: «Количество ошибок при заполнении заявления выросло с одной ошибки до 10 в каждом заявлении гражданина в отделении N за период январь—сентябрь 2024 года».

Соблюдая эти правила, можно составить качественное описание проблемы, которое поможет поставить точную цель оптимизации, понять, какие данные потребуются, кто должен быть привлечен в рабочую группу.

После описания проблемы вы можете перейти к постановке цели.

Цель—качественное и количественное описание результата, которое мы должны получить на выходе. Цель—это антоним проблемы, это результат, которого вы должны достичь. Чаще всего она формулируется по методике SMART.

Один из самых популярных инструментов для постановки целей—методика SMART. Разберем подробно каждый элемент этой методики и покажем, как применять ее в контексте процессного управления.

SMART—это аббревиатура, которая расшифровывается как Specific (Конкретный), Measurable (Измеримый), Achievable (Достижимый), Relevant (Актуальный) и Time-bound (Ограниченный по времени). Этот инструмент помогает структурировать цели таким образом, чтобы они были реалистичными, измеримыми и ориентированными на конкретные результаты.

Рассмотрим каждую составляющую SMART подробнее.

### 1. Specific (Конкретность)

Цель должна быть четко сформулирована и понятна всем участникам процесса. Чем больше деталей содержится в формулировке, тем легче будет оценить прогресс и определить, достигнута ли цель.

Пример: «Повышение качества обслуживания клиентов»—слишком общая цель. Вместо этого можно сказать: «Снижение количества жалоб клиентов на 15% до конца квартала».

### 2. Measurable (Измеримость)

Цель должна иметь количественные показатели, позволяющие объективно оценивать успех. Это может быть процент, количество, сумма денег и т.п.

Пример: если ваша цель—улучшить производительность отдела продаж, то вместо задачи «Увеличение продаж» стоит поставить задачу «Увеличить объем продаж на 10% в течение следующего месяца».

### 3. Achievable (Достижимость)

Цель должна быть реальной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов и ограничений. Слишком

амбициозные цели могут демотивировать команду, поэтому важно находить баланс между стремлением к прогрессу и доступностью средств для его достижения.

#### 4. Relevant (Актуальность)

Цель должна соответствовать общим целям и стратегиям компании. Важно убедиться, что поставленная цель действительно имеет значение для организации и приносит пользу.

#### 5. Time-bound (Ограниченность по времени)

Каждая цель должна иметь временные рамки, чтобы стимулировать своевременное выполнение задач. Без четких сроков легко откладывать важные дела на потом.

Пример: вместо «Улучшить качество обслуживания клиентов» следует ставить цель «Снизить среднее время ответа на запросы клиентов до 24 часов к концу второго квартала».

## Глава 5.3. Карты процессов и их анализ

---

Карта процесса вне зависимости от вида карты, которую мы с вами используем,—это схематическое изображение процесса последовательности происходящих у нас операций.

Ключевая особенность карты процесса—это ориентация на то, как последовательность шагов преобразует их в конкретный результат—продукт.

Карта процесса смотрит на сервис глазами продукта, который преобразуется,—услуги, информации, ресурса. Она описывает поступающие на вход заготовки, детали, единицы продукции, которые трансформируются в результаты, получаемые на выходе. Соответственно, карта показывает, как введенная информация, материальные и другие ресурсы преобразуются внутри организации.

Основной упор карты процесса делается на то, как взаимодействуют службы внутри организации. Клиента мы в ней практически нигде не видим, разве только как получателя информации на входе, как поставщика требуемого нам ресурса или как получателя результата сервиса на выходе.

Ключевым моментом в формировании карты процесса, если мы используем ее в фазе анализа, выступает отражение текущего состояния вне зависимости от вида карты.

### ***Пути при создании карты процесса***

#### 1. Гемба

Первый и основной путь, который должен использоваться, это применение принципов гемба: «Иди и смотри». Это означает, что если вы член команды по улучшению сервиса, нужно идти и смотреть, как все происходит в действительности.

#### 2. Экспертное мнение

Менее предпочтительный путь. Чаще всего используется в ситуациях, когда процесс слишком большой или происходит очень редко. «Большой» означает, что он занимает продолжительный отрезок времени, больше недели или даже несколько месяцев. Таким образом, наблюдать его воочию несколько раз достаточно тяжело.

#### 3. Работать с текущими регламентами

Самый неправильный путь, который нельзя использовать без дополнительного наблюдения или опроса экспертов,—это попытка отразить карту текущего состояния исходя из регламентов и внутренних нормативных документов.

В большинстве случаев нормативные документы не отражают полностью и реально процесс. В единицах организаций нормативные документы содержат схему процесса.

Вторая проблема—чаще всего эти описания делаются людьми, которые либо сами не исполняют процесс, либо исполняли его 10–15 лет назад. То есть

это методологи, которые максимально далеки от самого процесса, не знают его текущих требований. То есть, по сути, они создают этот процесс из головы, не учитывая ни потребностей клиентов, ни физического пространства, ни ограничений персонала по инструментам, уровню обучения и квалификации. Рисуется некая идеальная картина мира, которая в жизни никогда не существовала.

Каким методом лучше пользоваться? Из практики: сначала мы изучаем процесс из внутренних нормативных документов, создаем примерную модель, далее проводим точечные интервью с экспертами (уточняем нашу модель) и только после этого собираем рабочую группу со всеми участниками процесса, на которой уже «рисуем» реальный текущий процесс. Таким образом используем все три подхода к моделированию.

Существуют разные карты процессов для разных ситуаций. Один из основных, если не основной критерий ее правильности, — то, насколько она отражает реальную ситуацию в действительности.

### ***Виды карт процессов и их моделирование***

Для всех видов карт процессов существуют правила их описания — нотации. Типов нотаций достаточно много. Существуют отдельные большие программы обучения, чтобы понять правила составления карт, условные обозначения и значки, которые в них используются, правила их размещения на карте. Нужно помнить главное — карта должна отражать суть того, что происходит.

#### ***Принципы моделирования***

1. Делайте понятные карты процессов.

Основной критерий, который вы должны использовать, говоря об общих правилах составления карт процессов текущего состояния, — это понятность.

2. Не используйте специальные термины и сокращения.

3. Карта процесса должна быть полной.

Этот принцип говорит о двух вещах:

- ◆ первое—карта отражает все операции, все варианты развития событий. Если, например, в процессе есть условия выбора и процесс может пойти по одному из нескольких путей, мы должны отразить все пути;
- ◆ второе—карта не требует дополнительного пояснения. Она должна быть абсолютно самостоятельным артефактом, который любой сотрудник, клиент, внутренний клиент может изучить и понять.

4. Карта процесса обязательно должна иметь название, которое всегда пишется первым.

Каждый раз, когда вы составляете карту процесса, начинайте с названия. Казалось бы, очень простое требование, тем не менее оно часто нарушается.

### *Методы моделирования*

Моделирование происходит всегда вручную, с помощью стикеров—листочков, на которых пишутся операции. Здесь в обязательном порядке действуют правила:

- ◆ один стикер—одна операция. Это одно действие, один шаг процесса;
- ◆ с помощью скотча горизонтально крепятся листы флипчарта и на них клеятся листочки. Эта карта должна быть рабочим инструментом команды.

Почему, собственно, используются стикеры? Для того, чтобы их можно было переклеить, переделать и убрать.

Теперь нужно поговорить, какие есть виды карт процессов и как они моделируются.

### **КАРТА ПОСТАВЩИК-ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ (SIPOC)**

Это карта, которая используется всегда не одна. Обязательно после карты Поставщик—Пользователь мы будем использовать один из трех видов карт, про которые расскажем позже. Эта карта нужна в первую очередь для определения границ процесса.

Карта SIPOC—карта наиболее высокого уровня: здесь под этапами процесса понимается достаточно большое количество действий.

SIPOC—это акроним, расшифровывается как «поставщики, входы, продукты/результаты, процессы и клиенты». Давайте поговорим о том, что же в каждой колонке подразумевается.

### 1. «Процесс»

Здесь мы увидим ряд прямоугольников и овалов в начале и конце процесса. Происходит так называемое иницирующее и завершающее событие. Заметьте, это не действия, это не шаги процесса. Это факты, которые должны случиться, чтобы процесс начал работать. Или события, которые должны произойти, чтобы процесс завершился.

### 2. «Продукт/результат»

Продукт в этом случае будет регулирующим. Продукт—это не только то, что считается продуктом для клиента. Если вы оказываете клиенту услугу, выдаете ему требуемый документ и при этом отмечаете во внутренней системе факт выдачи, у вас уже два продукта: выданный документ, подготовленный для клиента, и запись в системе. Процесс может иметь несколько клиентов и продуктов. Продуктом будут артефакты, создаваемые в рамках процесса.

### 3. «Клиент»

Клиент—это тот, кто потребляет наш продукт. Здесь действует важное правило: не может быть продукта без клиента и клиента без продукта. Бывают продукты, которые потребляют сразу три клиента. Встречаются клиенты, которые используют по три продукта. Однако не может быть ситуации, что в колонке есть клиент, с которым вы не можете соотнести ни один продукт. И наоборот, в колонке «Продукт» не может быть продукта, который не потребляет ни один клиент. Продукт не может быть субстанцией, которая никому не нужна. Тот же принцип распространяется на колонки, находящиеся слева от колонок «Процесс», на «Поставщиков» и «Входы». Не может быть ресурса,

который вам никто не поставляет. И, соответственно, не может быть поставщика, который ничего не поставляет в процесс.

#### 4. «Вход»

Входы—это ресурсы, которые необходимы для запуска каждого цикла процесса.

#### 5. «Поставщик»

Поставщик—это те лица, организации, роли, кто предоставляет нам входные параметры. Например, если на входе у нас обращение гражданина, то поставщик этой информации—гражданин.

Не существует правильного и неправильного подхода. Но если вы максимально полно отразите все, что нужно, это сэкономит время, когда будете рассматривать процесс на этапе анализа.

Поставщик — пользователь — верхнеуровневое описание процесса.

Для оптимизации необходимо использовать более детальные схемы процессов.

### КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КАРТА (MIFA, BPMN)

Карта MIFA—карта анализа материальных и информационных потоков (*англ.*—material and information flow analysis). Вы можете также встретить название «дорожки в бассейне», потому что в карте существуют различные дорожки, которые отделяют одну роль от другой. В классических нотациях чаще используют наименование BPMN. Для единого понимания мы будем использовать наименование «кросс-функциональная карта».

Кросс-функциональная карта—самая детальная карта, которую можно представить. Она позволяет подробно описать самый сложный процесс, содержащий много деталей и мелких ответвлений.

#### *Элементы карты*

##### 1. Роли

Как мы видим, каждая дорожка—это клиент, например сотрудник центра «Мои документы» или

бухгалтер. Это именно та роль, которую мы рассматриваем с точки зрения отдельной единицы. Она уникальна с точки зрения операций, которые выполняет: эти операции могут выполнять 50 человек, но в конкретной карте это делает один человек. Соответственно, мы будем отражать одну роль как специфический набор действий, характерный именно для шагов в процессе, которые выполняет этот специалист.

## 2. Обозначения

В прямоугольниках—осуществляемые действия. Есть ромбики—это ситуация выбора, так называемое условие. Мы задаем вопрос в условии, например: «Произошла ли ошибка?». Если да, мы двигаемся по одному пути, если нет—идем по другому.

В нотациях BPMN2.0 существуют разные виды условий:

- ◆ если процесс ветвится по трем разным направлениям—это развилка, после которой мы куда-то идем;
- ◆ небольшой цилиндр означает наличие информационной системы либо базы данных, с которой мы работаем;
- ◆ значок «Документы» говорит о документе, который получается в результате выполнения той или иной операции. Кружки обозначают начало и конец процесса;
- ◆ стрелки—действие, переход от одного шага к другому, от одного условия к последующим шагам. Процесс—это последовательность действий, поэтому вариант двусторонних стрелок даже не рассматривается. Двусторонняя стрелка говорит, что мы нарушили последовательность. Мы не понимаем, что идет первым, что вторым, третьим, четвертым. Поэтому у любой стрелки в карте должны быть начало и конец.

Для того чтобы отразить карту текущего состояния, вам в общем и целом достаточно тех обозначений, которые мы сейчас разобрали.

В чем плюсы и в чем минусы кросс-функциональной карты?

Основной плюс—мы видим всю последовательность взаимодействий и все возвраты, ошибки и ситуации выбора. Мы видим все роли и понимаем, кто выполняет операцию, отвечает за нее, как роль передается, и в дальнейшем можем понимать, оптимально ли роль выполняет эту операцию. Мы видим документы, артефакты, видим, где действие осуществляется с помощью баз данных автоматизированных систем, а где—с помощью особенных каналов и связей.

Кросс-функциональная карта плоха тем, что для ее составления требуется больше ресурсов, чем для любой другой карты. Если моделировать длительный процесс в виде кросс-функциональной карты, мы потратим колоссальные усилия. Представьте себе карту, в которой больше 400 шагов, ее даже прочесть будет трудно. И, как следствие, будет сложно использовать для коммуникаций. В ней можно запутаться. Иногда можно применить излишнюю детализацию, которая не связана с проблемой. На эту карту также нельзя нанести временную шкалу. На нее вообще очень трудно нанести какие-то данные. После подготовки карты процесса текущего состояния придется сопоставлять две картинки: карту процесса и данные, которые вы собрали. Безусловно, можно пытаться подписывать их, но карта изначально для этого не предназначена.

Выбор карты сильно зависит от задачи, которая перед вами стоит. Кросс-функциональную карту лучше всего выбирать при попытке разобраться в процессе, который не затрагивает слишком много служб и при этом функционален, с небольшим количеством ролей. Такая карта полезна, когда мы пытаемся выстроить последовательность действий и понять сам ход процесса. Если процесс имеет много различных вариаций внутри себя, выдает много результатов, то кросс-функциональная карта здесь прекрасно работает. Если же говорить о стоимости или качестве, можно увидеть большие слож-

ности, связанные с лишними действиями при последующем анализе.

### *Как делается кросс-функциональная карта*

Безусловно, после того как вы сходили на гембу, вы пишете название процесса. Далее смотрите на SIPOC и ставите границы. Они должны совпадать по «входу» и завершающим событиям. После этого отражаете все имеющиеся роли. И потом пошагово идете слева направо от инициирования до завершающего события, отражая все варианты развития процесса: куда какая стрелочка идет, какое действие за каким осуществляется.

### **КАРТА ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ, ПОТОЧНАЯ КАРТА (VSM, EPC)**

Карта «Поток создания ценностей». Она менее детальная, чем кросс-функциональная карта, ее задача — работать с крупными процессами, которые включают в себя достаточно большое количество операций. Часто несколько операций даже могут совмещать.

В карте есть перечень событий, которые ведут нас от инициирования событий к завершению. При этом в ней отражены отдельные информационные и физические потоки. Также есть временная шкала внизу. Причем эта шкала позволяет видеть время самих операций и время между ними, то есть ожидания, которые существуют между операциями. Также есть условные обозначения, например, в карте потока есть обозначение потерь, а в кросс-функциональной карте его нет.

### **КАРТА СПАГЕТТИ**

Это достаточно специфический вид карты, который используется для выстраивания процессов обслуживания, например, в центрах «Мои документы», а также для анализа взаимодействия различных IT-систем.

Вы берете инфраструктуру сети либо план здания и отмечаете перемещения, которые совершает человек или информация в зависимости от того, с чем вы работаете.

Диаграмма спагетти—это инструмент визуализации процессов. Такое название она получила из-за того, что визуально напоминает спагетти: линии, переплетающиеся друг с другом. Диаграмма позволяет следить за этапами процесса и выявлять слабые места.

Для чего необходима диаграмма:

- ◆ предварительный просмотр процесса: можно увидеть, как выполняются задачи, какие шаги в процессе и их последовательность;
- ◆ выявление узких мест: диаграмма указывает на зону, где могут быть задержки, возвраты, ошибки. Это позволяет оптимизировать процесс и регулировать узкие места.

Как применить диаграмму спагетти на примерах:

1. Изучение логистики в складском хозяйстве. С помощью диаграмм можно корректировать перемещение товаров на складе, сокращая любые перемещения.

Проанализируйте рабочие процессы на производстве: определите, где сотрудники тратят больше времени, и оптимизируйте процессы.

2. Улучшение оказания услуг применяется в медицинских учреждениях для анализа времени, затрачиваемого на лечение пациентов, и ограничения задержек.
3. Оптимизация процессов в компаниях применяется для улучшения клиентского обслуживания, сокращения времени на выполнение заказов и других задач.

Эта схема используется не одна, а всегда с более детальными моделями. Но именно она показывает потери в процессе: лишнее перемещение и передвижение.

Чаще диаграмма используется, когда вы изучаете процесс перемещений в одном кабинете. Но если у вас задача изучить, как сотрудник или документ

перемещается по всей организации, то вы можете нарисовать круг и уже внутри отмечать линии перемещений. Отмечайте разными цветами перемещение и возвраты при наличии ошибок.

*Когда и какую схему процесса лучше использовать?*

Понимание и оптимизация бизнес-процессов — ключевые аспекты эффективного управления организацией. Для достижения разных целей оптимизации процессов необходимо использовать различные схемы процессов, которые будут соответствовать конкретному набору требований и критериев.

Вот несколько рекомендаций, которыми мы руководствуемся в своей практике:

- ◆ если цель оптимизации — снизить количество ошибок (как в самом процессе, так и в итоговом продукте), то лучше подойдут блок-схемы (например, BPMN);
- ◆ если цель оптимизации — сократить время выполнения процесса, уменьшить потери ожидания в процессе, то лучше выбрать поточные схемы (например, VSM, EPC);
- ◆ при большом количестве перемещений, передвижений в процессе, неоптимальной логистике — диаграмма спагетти.

Это деление очень условно, и зачастую мы используем не одну схему процесса.

Как пример, при проведении рабочей группы по оптимизации процессов мы моделируем текущий процесс (VSM + спагетти). Далее при моделировании будущего состояния используем уже EPC, после при передаче процесса владельцу и для дальнейшей автоматизации используем BPMN.

Важно помнить, что выбор конкретной схемы процесса зависит от целей и контекста проекта. Иногда может быть полезно комбинировать несколько типов схем для достижения более полного понимания процесса.

## ***Виды анализа карты процесса.***

### ***Алгоритмы анализа***

Карты процесса — мощный инструмент для оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности работы организации. Они позволяют детально изучить каждый этап процесса и выявить возможности для его улучшения. Важной частью процессного управления выступает анализ карты процесса, который позволяет получить ценные данные для принятия решений. Мы рассмотрим различные виды анализа карты процесса и опишем их алгоритмы применения.

#### 1. Анализ времени выполнения процесса

Анализ времени выполнения процесса позволяет оценить, сколько времени требуется для его исполнения. Эта информация важна при оптимизации процессов. Алгоритм анализа времени выполнения включает следующие шаги:

- ◆ определение начала и конца процесса;
- ◆ идентификация каждого этапа процесса;
- ◆ измерение времени выполнения каждого этапа;
- ◆ суммирование времени выполнения всех этапов для получения общего времени выполнения процесса;
- ◆ выявление этапов, которые занимают больше времени и требуют оптимизации.

#### 2. Анализ качества процесса

Анализ качества процесса помогает определить, насколько успешно процесс выполняется и насколько он соответствует ожиданиям клиентов или требованиям организации. Алгоритм анализа качества процесса включает следующие шаги:

- ◆ определение ключевых параметров качества процесса;
- ◆ использование опросов, обратной связи от клиентов или других методов для измерения текущего уровня качества;

- ◆ выявление проблемных этапов процесса, которые влияют на качество;
- ◆ разработка мероприятий для улучшения качества процесса и их внедрение.

### 3. Анализ эффективности процесса

Анализ эффективности процесса направлен на выявление возможностей для оптимизации и улучшения процесса с целью повышения его эффективности. Алгоритм анализа эффективности процесса включает следующие шаги:

- ◆ определение ключевых показателей процесса, таких как время выполнения, затраты ресурсов или количество ошибок;
- ◆ сравнение текущих показателей с желаемыми целями производительности;
- ◆ выявление шагов процесса, которые отклоняются от заданных целей;
- ◆ разработка и внедрение мероприятий для улучшения эффективности процесса.

Из практики: в госсекторе зачастую тяжело определить показатели эффективности (в бизнесе, например, есть универсальный показатель—экономический эффект). Однако мы должны стремиться к тому, чтобы оцифровать наш процесс и определить цель, к которой мы стремимся с ключевыми метриками.

Это также важно для прозрачных договоренностей и ожиданий с руководством. Так, в одном из госучреждений руководитель поставил цель в проекте по оптимизации—увеличить качество итогового продукта, которое измерялось через оценку и востребованность внешними клиентами. В итоге оптимизации увеличилось время выполнения процесса, так как были встроены дополнительные согласующие функции. Но именно цель совершенствования процесса оказалась достигнута и результаты были приняты.

Также мы должны детально проанализировать карту процесса на «добавленную ценность» и наличие

потерь. Первый вид анализа исходит из того, что все операции в процессе, грубо говоря, квадратики на карте, можно разделить на три вида действий.

Первый вид действий отмечается на карте зеленым — это шаги, которые добавляют ценность клиенту, не содержат в себе потери. За эти действия клиент «готов платить». Они априори нужны, чтобы трансформировать ресурсы на входе в результаты на выходе. То есть это действия, которые непосредственно трансформируют ресурсы в требуемый продукт, это то, для чего клиент обратился к нам.

Следующий вид действий отмечается красным — эти действия не добавляют ценности процессу. Они не требуются для трансформации ресурсов в результат и не учитывают потребности клиентов. Эти действия излишни и чаще всего только мешают эффективному ходу процесса.

Третий вид отмечается желтым на карте. Эти шаги процесса добавляют ценность результату процесса, но не добавляют ее клиенту. Они требуются с точки зрения технологий либо законодательных норм. Это достаточно сложная категория. Очень часто есть соблазн при анализе пометить все действия как зеленые. С одной стороны, вроде как признается, что они не добавляют ценности клиенту. С другой — команда разводит руками, говоря, что эти действия обусловлены правилами и нормами, на которые сотрудники не могут влиять, что делает бессмысленным весь анализ в корне.

Нужно понимать, что есть действия, которые добавляют ценность процессу, например бухгалтерские операции. Внешнему клиенту все равно, как ведется бухгалтерский учет. Но он требуется законом, и без него организация не может существовать.

Также мы должны понимать, что внутренние нормативные документы не относятся к шагам, которые добавляют ценность результату и процессу. Внутренние документы мы можем и должны менять или исключать из процесса.

Как проводится анализ:

1. Задаем вопрос, требуется ли конкретный шаг для создания продукта.
2. Если он требуется для создания продукта, то переходим к следующему вопросу: учитывает ли он потребности клиента?
3. Если он учитывает потребности клиента и необходимость создания продукта, то это зеленое действие. Если нет, мы попадаем на третий вопрос—предстает ли данное требование внутренним логическим или технологическим требованием процесса? Если ответ отрицательный, действие не добавляет ценности и относится к красным. Если положительный— шаг добавляет ценность для бизнеса.

Важно отметить:

1. Как показывает практика, в любом процессе только 5% действий добавляют ценность для клиента. Порядка 10–15% необходимы процессу. Все остальные ценности не добавляют. Нужно понимать, что мы пошагово идем по карте. Нельзя игнорировать этот алгоритм и превращать анализ в составление цветов, иначе его смысл теряется.

2. Этот анализ не подразумевает то, что красное действие необходимо немедленно ликвидировать. Если мы берем идеальную ситуацию, некий идеальный шаблон действия, красные действия не добавляются и должны быть максимально сокращены, насколько это возможно.

Для чего же мы делаем все эти виды анализов? Мы пытаемся найти корневые причины. Они не лежат на поверхности, но позволяют устранить болезнь. Мы пытаемся не лечить симптомы, а устранить лежащие в их основе причины.

Обычно красные шаги содержат в себе так называемые потери.

### **Анализ потерь**

Потери—это операции, которые не добавляют ценности в рамках исполнения процесса, то есть

не приводят к трансформации входящих ресурсов в результаты на выходе. Это точки, которые не позволяют сделать процесс операционно эффективным. Есть несколько классических вариантов, как происходит анализ карты процесса. Мы просто идем пошагово по текущей карте и отмечаем, какие потери видим на том или ином шаге. Отдельно составляем список этих потерь. Здесь нужно понять, что на одном шаге может быть несколько видов потерь. Это нормально, что потери могут быть взаимосвязаны. Мы можем говорить даже, что потеря может возникать на шаге с высокой долей вероятности в силу того, что, например, ожидание происходит в 90% случаев между шагами процесса, а иногда не возникает.

Виды потерь:

#### 1. Потери из-за избыточных запасов

Избыточные запасы материалов, оборудования или других ресурсов могут приводить к замораживанию денежных средств, дополнительным расходам на хранение и риску устаревания активов. Особенно это актуально для закупок, связанных с государственными программами и проектами.

Примеры:

- ♦ государственное учреждение закупило большое количество канцелярии, часть которой осталась неиспользованной и устарела;
- ♦ запасы медикаментов в медицинских учреждениях превышают потребности, что ведет к порче лекарств.

Способы минимизации:

- ♦ проведение регулярного анализа потребностей и оптимизация системы закупок;
- ♦ внедрение систем управления запасами (например, JIT — Just In Time);
- ♦ использование электронных платформ для координации поставок и распределения ресурсов.

## 2. Потеря времени из-за ожидания

Ожидание может возникать на различных этапах взаимодействия граждан с государственными учреждениями, будь то ожидание в очереди, обработка документов или получение ответов на запросы.

Примеры:

- ♦ долгое ожидание при получении паспорта или водительских прав;
- ♦ задержки в рассмотрении заявлений на субсидии или льготы.

Способы минимизации:

- ♦ автоматизация процессов и внедрение цифровых сервисов для подачи заявок и отслеживания статуса рассмотрения;
- ♦ оптимизация рабочих процессов внутри учреждений для ускорения обработки запросов;
- ♦ организация онлайн-записи и электронное взаимодействие с гражданами.

## 3. Непроизводительные перемещения

Непроизводительные перемещения включают излишние передвижения сотрудников, оборудования и материалов, что увеличивает затраты времени и ресурсов.

Примеры:

- ♦ частые переезды сотрудников между отделами или зданиями для получения подписей или согласования документов;
- ♦ перемещение документации вручную между разными подразделениями.

Способы минимизации:

- ♦ оптимальная планировка рабочих мест и помещений;
- ♦ использование электронной подписи и документооборота для уменьшения необходимости физического перемещения документов;

- ♦ развитие удаленных форматов работы и совещаний.

#### 4. Излишняя переработка.

Излишняя переделка работ связана с необходимостью повторного выполнения одних и тех же задач из-за ошибок, несоответствий требованиям или некачественного исполнения.

Примеры:

- ♦ ошибки в заполнении отчетов, требующие исправлений и повторной отправки;
- ♦ необходимость доработки проектов после замечаний контролирующих органов.

Способы минимизации:

- ♦ введение стандартов качества и контроля на каждом этапе выполнения работ;
- ♦ обучение сотрудников и повышение их квалификации для предотвращения ошибок;
- ♦ регулярная проверка промежуточных результатов и обратная связь.

#### 5. Ненужные операции.

Некоторые операции могут оказаться ненужными или дублирующими друг друга, что создает дополнительную нагрузку на персонал и замедляет процессы.

Примеры:

- ♦ дублирование информации в нескольких базах данных;
- ♦ многократное согласование одного и того же документа разными инстанциями.

Способы минимизации:

- ♦ анализ и пересмотр существующих процессов для исключения лишних шагов;
- ♦ интеграция информационных систем и автоматизация обмена данными;

- ◆ упрощение процедур согласования и утверждение единых стандартов.

## 6. Потери из-за дефектов

Потери из-за дефектных продуктов или услуг возникают, когда государственные услуги оказываются низкого качества или не соответствуют установленным стандартам.

Примеры:

- ◆ недостоверные данные в статистических отчетах;
- ◆ низкокачественная медицинская помощь, приводящая к осложнениям.

Способы минимизации:

- ◆ строгий контроль качества на всех этапах оказания услуг;
- ◆ постоянное обучение и аттестация специалистов;
- ◆ внедрение систем обратной связи и реагирования на жалобы граждан.

## 7. Потеря талантов и знаний

Утечка квалифицированных кадров и потеря накопленных знаний могут значительно снизить эффективность работы государственного сектора.

Примеры:

- ◆ отток опытных специалистов в частный сектор из-за низкой оплаты труда;
- ◆ отсутствие преемственности при уходе ключевых сотрудников на пенсию.

Способы минимизации:

- ◆ создание привлекательных условий труда и карьерных перспектив;
- ◆ программы наставничества и передачи знаний молодым специалистам;
- ◆ поддержка профессионального развития и обучения сотрудников.

## 8. Потеря из-за неравномерной загрузки

Неравномерная загрузка работников или ресурсов может приводить к простоям в одни периоды и перегрузкам в другие, снижая общую продуктивность.

Примеры:

- ♦ резкий рост обращений в налоговые органы перед окончанием срока сдачи отчетности;
- ♦ недостаточная загруженность медицинского персонала в определенные сезоны.

Способы минимизации:

- ♦ планирование и распределение нагрузки на основе прогнозируемых объемов работы;
- ♦ гибкие графики работы и привлечение временных сотрудников в пиковые периоды;
- ♦ развитие автоматизированных систем для равномерного распределения задач.

Анализ карты процесса — важный шаг в процессном управлении. Различные виды анализа позволяют получить разнообразную информацию для принятия решений по оптимизации процессов, повышению качества и эффективности работы организации. Алгоритмы анализа времени выполнения, качества, эффективности и структуры процесса обеспечивают систематический подход к анализу и принятию решений, что позволяет достичь лучших результатов в управлении бизнес-процессами.

## Глава 5.4. Выявление коренных причин

---

В предыдущей главе мы изучили, как анализировать процесс, какие шаги, не добавляющие ценности, существуют, какие виды потерь можно определить. Следующий шаг при оптимизации — это поиск коренных причин проблемы, почему наш процесс сбоит, почему мы не отвечаем вовремя на запрос

гражданина, почему сотрудники оформляют командировку более 10 рабочих дней и многие другие.

Есть два инструмента, которые работают вместе для выявления корневых причин,— диаграмма Ишикавы и метод «Пять почему».

### *Диаграмма Ишикавы*

Визуальный инструмент, отражающий отношение между следствием (проблемой) и его возможными причинами, был разработан японским исследователем Каору Ишикавой. В 1960-х годах им был изобретен метод структурного анализа причинно-следственных связей, впоследствии названный в его честь.

Диаграмма также известна как «Рыбья кость» за внешнее сходство со скелетом рыб. Цели использования— определение возможных причин проблемы; сортировка и категоризация факторов (X), влияющих на результат (Y).

Как использовать при оптимизации процесса:

1. В «голову рыбы» пишем нашу проблему, начиная с вопроса «почему?». Пример: «Почему документ о командировании сотрудника согласовывается больше 10 дней?».
2. На «косточках» раскладываем потенциальные проблемы (обратите внимание, что это могут быть еще не коренные причины). Есть 2 варианта, как это делать:
  - вы можете взять стандартные направления (окружение, люди и т.д.) и генерировать причины по заданным категориям (далее мы их изучим);
  - написать 3–4 стандартные «косточки», а остальные оставить без наименования. И после уже придумать наименование категорий.

Из личного опыта мы предпочитаем второй вариант, который позволяет, с одной стороны, дать направления для размышлений, а с другой— оставить поле для творчества. Наиболее часто встречающиеся

«косточки» в госучреждениях—ВНД (внутренние нормативные документы), ИТ, люди.

Рассмотрим стандартные наименования категорий, которые вы можете использовать:

- ♦ материал—это все, что связано с входными ресурсами, с теми ресурсами, которые подаются на вход в процессе, их недостаточно. Они изначально содержат в себе ошибки, брак и так далее.;
- ♦ методы—это нормативные документы, правила, инструкции и сложившаяся практика того, как процесс протекает,—то что позволяет понимать, как процесс движется здесь и сейчас;
- ♦ инструменты—это все, что будет использоваться в процессе: программное обеспечение, компьютеры, столы, стулья и другое оборудование. Это может быть не только оборудование, но и, например, формы: документы, анкеты или заявления;
- ♦ измерения. Категория измерения подразумевает конкретные метрики. Здесь используются результаты сбора данных;
- ♦ люди. Здесь может быть нагрузка, недостаточное или, наоборот, избыточное количество персонала, отсутствие конкретных специалистов или обучения. То есть все, что так или иначе связано с людьми;
- ♦ окружающая среда—в нее входят факторы, на которые мы не можем влиять. Чаще всего это погодные условия, политическая и экономическая обстановка, культурные факторы и другие внешние события, которые происходят по отношению к организации.

### *Метод «Пять почему»*

Чаще всего его используют вместе с диаграммой Ишикавы, раскладывая каждый фактор на ряд последовательных заключений, последнее из которых представляет собой первопричину как фактора, так и проблемы в целом.

Метод «Пять почему» — это простой и эффективный способ обнаружения первопричин проблемы. Он основывается на идее того, что поверхностные причины проблемы обычно не истинные причины, и чтобы решить проблему навсегда, нужно проникнуть глубже в ее основу. В этом и заключается суть метода «Пять почему» — последовательного задавания вопросов о причинах проблемы до тех пор, пока не будет выявлена настоящая первопричина.

Как использовать метод «Пять почему»?

1. Шаг 1: определите проблему.

Первый шаг в использовании метода «Пять почему» — это четко определить проблему, с которой вы сталкиваетесь. Сформулируйте ее как отдельную проблему или как негативное явление, которое вы хотите устранить. Можно использовать причины с «косточек», по которым хочется дойти до сути и узнать именно первопричину.

2. Шаг 2: задавайте «почему?» пять раз.

Теперь начинайте задавать вопросы «почему?» пять раз, каждый раз ища глубже причины проблемы. Каждый ответ должен быть основан на фактах и на логике, а не на предположениях.

По практике не обязательно задавать пять вопросов, часто это цифра варьируется от трех до семи, более уже не рекомендуется задавать. Если вы в ходе анализа понимаете, что достаточно трех «почему» или нужно семь, используйте столько «почему», сколько потребуется. Этот инструмент построен на принципе обратной логики. Если мы не можем выделить фактор более глубокого уровня, на этом нужно остановиться.

Таким образом, мы прорабатываем каждый фактор, пытаюсь выделить корневые причины, лежащие в основе обозначенных проблемы и целей.

После того как корневые причины выделены, нужно выявить приоритетные корневые причины для устранения. И здесь нам помогает матрица влияния факторов.

Мы строим шесть ячеек и две оси. Первая ось—это степень влияния: высокая, средняя, низкая. Вторая—это нахождение корневой причины в зоне нашего контроля или вне его. Давайте последовательно с этим разберемся.

Степень влияния—это относительный показатель корневых причин по характеру их влияния на проблему:

- ♦ высокая степень влияния означает, что этой причиной можно объяснить более 80% ситуации возникновения проблемы;
- ♦ в среднюю категорию попадают факторы, которые влияют на 20–80% случаев;
- ♦ и, наконец, низкое влияние—факторы, которые объясняют 3–5% возникновений проблемы.

Следующая важная составляющая связана с нахождением фактора корневой причины в зоне или вне зоны нашего контроля. Если она находится в подконтрольной зоне, нам достаточно самостоятельных действий. Мы можем сами решить проблему либо инициировать процедуру, которая позволит с высокой вероятностью устранить корневую причину. Поэтому, когда мы говорим, что корневая причина находится в зоне нашего контроля,—это означает способность в сжатые сроки собственными силами повлиять на ее устранение либо минимизацию.

Первые корневые причины для оптимизации и разработки решений находятся в зоне контроля и оказывают высокое или среднее влияние на проблему.

Выявление корневых причин—важный этап в процессе управления и улучшения процессов по следующим причинам:

1. Эффективное решение проблем. Причины проблем могут быть скрыты и не всегда очевидны на первый взгляд. Выявление корневых причин позволяет не просто устранять симптомы, а направлять усилия на решение источника проблемы, что обеспе-

чивает более эффективные результаты и предотвращает повторное возникновение проблемы.

2. Экономия ресурсов. Изучение корневых причин помогает избежать лишних затрат времени, энергии и финансов на устранение поверхностных проявлений проблемы или на введение временных, но неэффективных мероприятий.

3. Долгосрочное решение. Выявив корневые причины проблемы, можно разработать долгосрочные стратегии и мероприятия, которые будут направлены на предотвращение подобных ситуаций в будущем и обеспечат устойчивое развитие организации.

4. Улучшение процесса. Работа над корневыми причинами проблемы позволяет глубже понять характер процессов в организации, оптимизировать их и повысить эффективность работы в целом.

Таким образом, выявление корневых причин имеет стратегическое значение для организации, обеспечивает долгосрочное и системное улучшение процессов, эффективное решение проблем, оптимизацию затрат и ресурсов, а также развитие персонала и внутренних процессов организации.

## Глава 5.5. Генерация идей

---

До этой главы мы анализировали процессы: изучали потребности и причины, по которым процесс не удовлетворяет клиента. Наконец мы подошли к методикам, которые позволят придумывать решения по улучшению процессов, процедур и сервисов.

### **Принципы и методы генерации идей**

Основной инструмент для генерации идей—это мозговой штурм. Эта техника хорошо всем известна.

*Мозговой штурм*—это мощный метод коллективного творчества, процесс, который активизирует творческие способности участников, позволяет им

свободно выражать свои мысли и предложения, а также способствует совместной работе над общей целью. Давайте рассмотрим, как мозговой штурм помогает достигать успеха и какие принципы лежат в его основе.

Мозговой штурм состоит как минимум из двух этапов:

1. Генерация идей. На этом этапе нет задачи оценить идеи: понять, какие из них хорошие, а какие плохие. Цель—придумать как можно больше идей.
2. После группировки идей оцениваем их. Оценка—всегда второй этап.

Иногда выделяют третий этап—тестирование идей.

Начнем с первого этапа, с мозгового штурма. Есть несколько важных правил, которым мы с вами должны следовать, чтобы наш мозговой штурм увенчался успехом.

#### *Правила мозгового штурма*

1. Запрет критики.

На этапе генерации идей критика любых предложений запрещена. Важно создать атмосферу, где участники чувствуют себя свободно и могут предлагать любые идеи без страха осуждения.

2. Свобода мышления.

Поощряйте нестандартные, даже абсурдные идеи. Часто такие предложения могут привести к неожиданным прорывам.

3. Количество важнее качества.

Цель на этом этапе—собрать как можно больше идей. Качество будет оцениваться позже, а сейчас важно количество.

4. Все участники равны.

Каждый участник имеет право высказаться и предложить свою идею независимо от должности или статуса, все мнения важны.

## 5. Развитие идей других участников.

Идея одного участника может стать отправной точкой для другого. Старайтесь развивать и комбинировать уже предложенные варианты.

## 6. Фиксация всех идей.

Все предложения должны записываться. Это поможет избежать потери информации и позволит вернуться к ним позже.

## 7. Ограничение времени.

Мозговой штурм обычно проводится в течение ограниченного периода времени (например, 15–30 минут). Это помогает поддерживать концентрацию и динамику процесса.

## 8. Четкая постановка задачи.

Перед началом мозгового штурма необходимо хорошо сформулировать задачу или проблему, которую нужно решить. Это обеспечит фокусировку группы.

## 9. Разделение этапов.

Процесс мозгового штурма делится на два этапа: генерация идей и их оценка. Оценку следует проводить после завершения первого этапа, чтобы не мешать свободному потоку мыслей.

## 10. Отсутствие давления.

Участники не должны чувствовать давление со стороны лидера или других членов команды. Атмосфера должна быть расслабленной и творческой.

Следуя этим правилам, вы сможете максимально эффективно использовать потенциал вашей команды и найти оригинальные решения сложных задач.

### *Виды мозгового штурма*

На самом деле помимо классического мозгового штурма, где коллеги, участники команды высказывают мнение друг другу, существуют другие виды мозговых штурмов, или еще их называют «техники креативности». Их очень много. Остановимся на самых интересных:

- ◆ Тихий мозговой штурм. В этом виде есть много различных подвидов. Наиболее простой метод — участники записывают идеи до того, как их высказать. Для этого чаще всего используют стикеры. Один стикер — одна идея. Чтобы потом их можно было наклеить на доску или на стену и сгруппировать при подготовке к сортировке идей по принципу приоритетности;
- ◆ Метод 653. Молчаливый метод генерировать идеи. Собирается команда в шесть человек, которые садятся по кругу. Каждый берет листочек бумаги или стикеры. В течение пяти минут каждый должен написать три идеи. После чего бумаги передаются соседу слева, который пять минут пишет три идеи, основанные на идеях предыдущего участника. И так, пока первоначальные листы с идеями не вернутся к тем членам команды, которые их, собственно, и написали. Этот метод используется, чтобы подстраивать идеи друг друга, сделать из них «конструктор лего». Мы не просто генерируем идею, а основываемся на идее предыдущего участника;
- ◆ Метод антирешения. Это методика, которая включает в себя начало рассмотрения проблемы в обратном порядке. Например, если думаем, как уменьшить время ожидания в очереди, ищем идеи, как его увеличить. Этот метод используется, чтобы подсветить проблемы, довести их до абсурда, а уже потом придумать к ним решение. Методом антирешения нужно уметь пользоваться. Он занимает в два раза больше времени, потому что сначала вы придумываете, как сделать неправильно, а затем — как правильно;
- ◆ Метод «6 шляп». Техника креативности, которая помогает участникам рассматривать проблему в разных ракурсах и позволяет думать более широко и нетрадиционно. Каждая «шляпа» представляет собой определенный вид мышления или роль, которую участники играют в процессе обсуждения проблемы.

Правила проведения метода «6 шляп»:

1. Белая шляпа (информация):
  - участники рассматривают факты и данные, связанные с проблемой;
  - задача—собрать все доступные сведения и обратить внимание на несоответствия или пропуски в информации.
2. Красная шляпа (эмоции):
  - участники рассматривают эмоциональные аспекты проблемы;
  - задача—выразить свои чувства, оценки и интуитивные предположения относительно рассматриваемой ситуации.
3. Черная шляпа (критика):
  - участники рассматривают возможные негативные аспекты проблемы;
  - задача—выявить недостатки, риски и проблемы, которые могут возникнуть при принятии решения.
4. Желтая шляпа (позитивные стороны):
  - участники рассматривают положительные аспекты проблемы;
  - задача—определить преимущества, возможности и потенциальные позитивные результаты при принятии решения.
5. Зеленая шляпа (творчество):
  - участники рассматривают альтернативные идеи и решения;
  - задача—генерировать новые идеи, предлагать нестандартные решения и рассматривать возможности для инноваций.
6. Синяя шляпа (управление):
  - участники рассматривают процесс самого обсуждения и принятия решения;

- задача—сосредоточиться на координации работы группы, запланировать следующие шаги и обозначить потенциальные проблемы или ограничения.

Метод «6 шляп»—это мощная техника, которая способствует развитию креативности и принятию более осознанных решений. Правильное использование этого метода требует участия всей группы, соблюдения правил и активного участия в обсуждении проблемы. Используйте эту технику в своей организации, чтобы стимулировать креативность, находить инновационные решения и принимать более осознанные решения.

### *Планирование мозгового штурма*

#### 1. Определение цели и темы

Прежде чем приступить к планированию самого мероприятия, необходимо правильно определить цель и тему мозгового штурма. Что именно вы хотите достичь? Какие вопросы или проблемы требуют решения?

Тема должна быть достаточно узкой, чтобы сосредоточить внимание участников, и одновременно достаточно широкой, чтобы стимулировать разнообразие идей.

#### 2. Подбор участников

Состав участников играет важную роль в успешном проведении мозгового штурма. Группа должна быть разнообразной по опыту, навыкам и взглядам. Это способствует появлению оригинальных и разнообразных идей.

При подборе участников учитывайте следующие факторы:

- ♦ опыт—включайте людей с разным опытом работы в компании и разными профессиональными знаниями;
- ♦ творческий подход—привлекайте тех, кто известен своими творческими способностями и нестандартным мышлением;

- ♦ роли—определите роли каждого участника заранее (например, модератор, секретарь, эксперт).

Оптимальное количество участников—от 6 до 12 человек. Слишком маленькая группа может ограничить разнообразие идей, а слишком большая—затруднить управление процессом.

### 3. Выбор времени и местоположения

Время и место проведения мозгового штурма также имеют значение. Убедитесь, что у участников есть возможность полностью сконцентрироваться на процессе без отвлекающих факторов.

Рекомендации:

- ♦ выберите удобное время, когда участники не будут перегружены другими задачами;
- ♦ обеспечьте комфортную обстановку: просторное помещение, достаточное освещение, удобные стулья и столы;
- ♦ предусмотрите наличие необходимых материалов: маркеров, доски, стикеров, бумаги.

Продолжительность мозгового штурма обычно составляет от 30 минут до 2 часов. Более длительные сессии могут снизить эффективность из-за усталости участников.

### 4. Подготовка модератора

Модератор играет ключевую роль в обеспечении эффективного хода мозгового штурма. Он отвечает за соблюдение правил, поддержание атмосферы открытости и конструктивного диалога.

Основные обязанности модератора включают:

- ♦ объяснение цели и темы мозгового штурма участникам;
- ♦ контроль соблюдения правил (например, запрет критики на стадии генерации идей);

- ♦ поддержание динамики обсуждения и предотвращение застревания на одной идее;
- ♦ фиксирование всех предложенных идей.

Важно, чтобы модератор был нейтральным и не навязывал свое мнение группе.

#### 5. Формулирование правил

Для того чтобы мозговой штурм прошел успешно, необходимо установить строгие правила поведения. Основные правила были описаны выше, но вот некоторые дополнительные:

- ♦ запрещается перебивать друг друга;
- ♦ каждая идея заслуживает внимания независимо от ее оригинальности;
- ♦ ограничение времени на представление каждой идеи (обычно 1–2 минуты).

Эти правила помогают сохранить структуру и порядок в ходе обсуждения.

#### 6. Проведение мозгового штурма

Когда все подготовлено, можно приступать непосредственно к проведению мозгового штурма. Следуйте по шагам:

- ♦ вступление—модератор объясняет цель и тему встречи, напоминает о правилах;
- ♦ генерация идей—участники предлагают свои идеи, которые фиксируются на доске или бумаге;
- ♦ обсуждение и развитие идей—после сбора всех предложений начинается обсуждение и улучшение наиболее перспективных вариантов;
- ♦ оценка и отбор—на заключительном этапе выбираются лучшие идеи, которые будут реализованы или проработаны дальше.

Не забывайте поощрять активное участие всех членов группы и создавать дружелюбную атмосферу.

Планирование мозгового штурма требует внимательного подхода ко всем аспектам: определению

цели, подбору участников, выбору времени и места, подготовке модератора и формулированию правил. Следование этим рекомендациям поможет вам организовать эффективный и результативный процесс, который приведет к новым и оригинальным решениям.

### *Прототипирование или «думание руками»*

Отдельный метод мозгового штурма—прототипирование или «технология думания руками». Суть метода: представьте идею в виде конечного прототипа, сделанного из подручных материалов: пластика, бумаги, конструктора лего или просто ручки с бумагой. Прототип гораздо проще представлять для тестирования коллегам и клиенту, чем некую абстрактную идею.

Прототипирование хорошо тем, что позволяет быстрее вовлечь людей в обсуждение идеи. Часто прототип используют при дизайне мобильных приложений: интерфейс рисуют прямо на бумаге. Понятно, что конечный продукт будет отличаться от прототипа. Но сейчас мы создаем некий образ. Мы рисуем те экраны, которые будет видеть пользователь.

Так же можно представить услугу. Например, мы прототипируем услугу обслуживания клиента. Предположим некую схему того, как это должно выйти. Допустим, убираем какие-то шаги из процесса и выделяем новую роль—клиентского менеджера, к которому клиент будет сначала подходить. Соответственно, расставляем стулья и столы, пишем табличку «клиентский менеджер» и отрабатываем решения с точки зрения того, как мы это видим.

В одном из ведомств до того, как писать ТЗ и проходить процедуру закупки новой информационной системы, ее моделировали в доступной системе (например, в шаблоне презентаций), далее просили сотрудников представить, что это реальная система, и проводили этап тестирования. Подробно записывали обратную связь и все недочеты, и только после этого приступали к написанию ТЗ.

Прототипирование позволяет поддерживать динамику мозгового штурма таким образом, чтобы все коллеги были вовлечены. Однако стоит заметить, что если вы приступаете к нему без описания идеи, это может просто прийти в никуда. Сначала лучше записать идеи, провести классический мозговой штурм, а затем перейти к прототипированию.

Если вы не делаете прототип после мозгового штурма, то для тестирования решений придется тратить гораздо больше сил, создавать макеты и эксперименты. Если вы проходите прототипирование, можно изначально отсеять решения, которые хорошо выглядят на бумаге, но неудобны в реальной жизни.

Во время прототипирования вы не создаете полноценный продукт, инструмент или артефакт, с которым клиент будет работать. Вы создаете его прообраз. Основная задача — чтобы прототип выполнял функции, которые на него возложены, показывал функциональные устройства, а не был полноценным заменителем того, что требуется сделать. На прототип не должно тратиться много времени, поэтому он делается из подручных средств.

Не увлекайтесь прототипом. Иногда коллеги начинают тратить на прототип очень много времени: продумывают детали, скрупулезно выстраивают последовательность действий. Не всегда это необходимо: прототип развивает идею, которая появилась на мозговом штурме. Он позволяет осмыслить нюансы, детали, которые будут критически важны на этапах тестирования, разработки и внедрения решения в полноценную жизнь.

### **Оценка идей**

Поговорим про второй этап — оценку идей. Прототип включает в себя соответствующие методы, поскольку позволяет команде вживую увидеть наработки и более тщательно оценить идею. Если нет возможности здесь и сейчас создать прототип, то вот несколько инструментов, которые позволяют отсортировать идеи. Группировка важна, потому что

с высокой долей вероятности будут попадаться дублирующиеся идеи.

## *Методы сортировки*

### 1. Матрица PICK

Матрица состоит из двух осей. Первая ось—эффективность. Она показывает, насколько решение воздействует на корневую причину и саму проблему. Эффективное решение будет максимально полно устранять корневую причину при минимальных затратах. Вторая ось—простота внедрения — демонстрирует, насколько легко или сложно претворить решение в жизнь. Учитывается множество факторов: время, которое необходимо на проведение процедуры, сколько денег требуется.

Матрица PICK дает относительный, а не абсолютный анализ. Мы не можем выделить грань, за которой начинается эффективное решение, и оценить простоту внедрения в абсолютных значениях. Тем не менее эта сравнительная диаграмма помогает выделить решения, которыми требуется заняться в первую очередь. Матрица разбивается на четыре сектора:

- ◆ это просто и эффективно внедрить. Решения, которые мы можем легко претворить в жизнь, и при этом они дают максимальный возможный эффект с точки зрения устранения проблемы;
- ◆ это сложно внедрить, но эффект высокий;
- ◆ это просто сделать, но это малоэффективно;
- ◆ решения, которые будут и малоэффективными, и сложными во внедрении.

В приоритете, естественно, простые и эффективные решения—это всегда лучше, чем сложные и неэффективные. Но надо понимать, что в этот сектор попадает не так уж много решений. Мы работаем с все более усложняющимися системами: организационными, технологическими и социальными.

Наибольшее число эффективных решений будет сложным для внедрения. Это второй сектор. Сюда попадают решения, связанные с доработкой IT, орга-

низацией и обучением. Эти решения помогут системно устранить проблему, дадут долгосрочный эффект. Но чтобы их внедрить, нужно поработать. Если в первый сектор попадает 10–15% решений, то во второй — 50–60%.

Четвертый сектор — дискуссионный. Можно взять часть этих решений в проект, но нужно понимать, что из четвертого сектора мы берем временные решения. Это затыкание дырки, а не системное решение. Иногда хорошо показать временное решение, чтобы заинтересованные стороны видели прогресс и продолжали проявлять интерес к проекту, поддерживали его, пока мы не внедрим системные решения из второго сектора.

«Долго, муторно и сложно» — третий сектор, от которого нужно избавляться. Это корзина на компьютерном рабочем столе, куда попадают решения, которые не вошли в остальные три сектора. Отправлять сюда решения нужно достаточно часто, что сложно, особенно участникам, которые придумали эти идеи. Они говорят: «Это гениальная идея, давайте немножко ее доработаем». Но нужно понимать, что внедрить все идеи невозможно и не имеет смысла тратить ресурсы на то, что не принесет ожидаемого эффекта.

Важно обсудить системные решения. Часто команды не понимают разницы. Есть одноразовые решения местного характера, которые устраняют проблему здесь и сейчас. Решения системного характера нужны для того, чтобы проблема была полностью устранена.

## 2. Выбор лучших решений. Метод N/3

N/3 — это инструмент выбора решений/идей либо сокращения количества идей путем голосования.

Количество голосов определяется исходя из количества идей (N) делением на 3.

Когда использовать метод N/3:

- ♦ когда после «мозгового штурма» нужно проводить процесс выбора;

- ◆ когда у группы есть длинный список возможностей, и она хочет их сузить до нескольких для анализа и обсуждения.

Как использовать метод:

- ◆ уточните предложения и удалите повторяющиеся;
- ◆ промаркируйте или пронумеруйте идеи;
- ◆ каждый человек получает  $N/3$  голоса ( $N$  – количество идей);
- ◆ каждый человек определяет свои основные  $N/3$  выбора;
- ◆ добавляются голоса на идеи;
- ◆ выбираются идеи с самым высоким количеством голосов.

### 3. Бенчмаркинг

Есть два способа получения информации помимо мозгового штурма и прототипа—это бенчмаркинг и краудсорсинг.

Бенчмаркинг—это применение лучших практик, причем как ваших коллег, так и конкурентов в широком смысле этого слова.

Например, если вы решаете какую-то проблему, вы сначала можете изучить, существует ли подобная проблема в других подразделениях вашей организации. Если приходите к выводу, что таких нет, посмотрите на другие ведомства и министерства, возьмите за основу их решения. Иногда, когда решения нет, можно посмотреть решение, которое предлагают в коммерческих организациях или в других странах.

Плюс—вы можете работать с уже готовыми прототипами решений. Скорее всего решения уже были протестированы, причем протестированы не просто в лабораторных условиях. С ним уже столкнулись клиенты, идеи уже были оценены и с кем-то оговорены, проверены и доработаны.

Минус—решение, которое вы получаете при бенчмаркинге, требует доработки. Большая ошибка—это

взять решение, которое предложило другое ведомство, и скопировать его без учета контекста, типа клиентов и проблематики. С высокой долей вероятности это решение потом не будет использовано, потому что для устранения вашей корневой причины вы будете применять решение, которое было предназначено для другого. Чтобы избежать подобного риска, нужно понимать принципы, логику решений, нежели концентрироваться на его конкретном воплощении.

### **Подходы к тестированию**

Мы выбрали решения, которые будем делать в первую очередь. Дальше их нужно протестировать. Давайте посмотрим, какие для этого есть возможности.

#### *Тестирование прототипов*

Для тестирования решений прекрасно работает прототипирование. Если ваши решения уже в каком-то виде предстают прототипом, вы можете пригласить коллег, экспертов, клиентов и попросить их протестировать версию продукта.

Тест проходит следующим образом: вы создаете ситуацию, приближенную к реальной, назовем ее лабораторной. Вы приглашаете клиентов и показываете им, как будет выглядеть услуга — те самые прототипы.

Пример: клиент подходит к столу, там сидит человек, который уже имеет подготовленные от руки формы. Клиент пытается с этими формами взаимодействовать. Прототип хорош тем, что вы в моменте видите плюсы, минусы и нестыковки в будущем процессе: где не происходит контакта; где клиент не понимает, что нужно делать; где клиент не понимает, как взаимодействовать с процессом; где вы, в общем, попадаете в такую ситуацию, что вы сами не понимаете, как ему помочь.

Три принципа при тестировании прототипов:

1. Отсутствие подсказок. Неважно, из чего вы создали прототип, из лего, картона или бумаги, — вы разыгрываете сцену. К вам подходит клиент, можете погру-

зять его в контекст того, какую проблему вы решаете, и попросить его взаимодействовать с процессом, дать ему, например, вводную: «Возьмите вот эту форму». Но далее, если процесс не предполагает взаимодействие с человеком или предполагает его взаимодействие в очень узких рамках, вы не должны давать подсказки.

2. Взаимодействие с тем, что есть. Клиент приходит тестировать не прототип, а ваши решения после прототипирования. Он должен взаимодействовать с тем, что есть.

3. Матрица тестирования. По итогам того, как клиент протестирует решение, нужно составить матрицу тестирования или итоги тестирования. Иногда это называют еще «итоги пилота».

Они содержат в себе следующие характеристики:

- ◆ что получилось, что было понятно;
- ◆ что не получилось, что не было понятно;
- ◆ какие вопросы возникали;
- ◆ что требуется улучшить.

Обязательно выделяйте плюсы, и минусы, чтобы усилить преимущества и устранить недостатки.

### *Этапы тестирования*

Тестирование лучше всего проводить в несколько этапов:

1. Тестирование решения в рамках своей команды. Это ограниченное тестирование, потому что команда понимает, что и зачем хочет сделать. Это вооруженные знаниями пользователи, у которых есть в голове идеальная картинка. Тем не менее первый прогон необходим для выявления нестыковок и моментов, про которые команда не договорилось друг с другом.

2. Тестирование на коллегах других подразделений. Пригласите товарищей из дружественных подразделений, которые бы сыграли роль внутреннего или внешнего клиента. Как люди, погруженные в общую тематику вашей работы, но не знакомые

с конкретным решением, они бы дали полезный фидбэк.

3. Взаимодействие с клиентами либо внутри организации, либо на тестовой площадке. Нужно оговориться про тестовые площадки. Если вы работаете с сервисами и процедурами, которые приводят к изменению ваших норм и правил, должна быть «песочница». В тестовой площадке вы имеете право отходить от стандартов и нормативных документов, видоизменять их. Это нужно для обеспечения безопасности людей: их не накажут за нарушение регламента. Мы говорим про ситуацию, когда люди хотят улучшить процесс, но в нормативном документе он прописан каким-то другим образом. Нужно понимать, что норма идет вслед за изменениями, не наоборот. Решение разрабатывается, затем кодифицируется в виде распорядительного или нормативного документа.

4. Проверка на тиражируемость. Предположим, предлагаемый сервис будет осуществляться не в одном месте, а в нескольких точках. Если внедряем новый сервис или обновленный сервис в «Моих документах», нужно протестировать сначала его на 1–2 центрах, а затем на 20 или 25. Обязательно в разных регионах с разным набором клиентов. Один офис в спальном районе, другой — в деловом районе и так далее, чтобы посмотреть максимальное возможное число вариаций ситуаций, в которых этот сервис должен работать. Это нужно, чтобы избежать ситуации, когда сервис вроде как функционирует, но анализ не дает нам репрезентативную выборку всех клиентов. Он просто попал на группу людей, например молодых, которые хорошо работают с цифровыми технологиями в крупном городе. И в силу этого сервис работает. А когда мы переходим, например на места, где большое число людей, которые не очень хорошо работают с гаджетами, окажется, что сервис просто не будет функционировать. Однако мы этого не узнаем, пока мы не протестируем решение на предмет тиражируемости. Не имеет смысла пытаться пробовать каждое решение отдельно. Лучше уже собрать пул,

подготовить решения в более законченном виде, на стадии готовых к использованию прототипов, которые практически полностью соответствуют конечным продуктам.

### ***Планирование внедрения***

Когда мы определились, какие решения будем внедрять, нужно понять, как это сделать. Допустим, у нас есть решение разработать новый документ, например анкеты для клиента. Должны быть прописаны конкретные действия, которые позволяют эту новую форму анкеты получить, утвердить и начать использовать. У нас должен быть план по внедрению этого решения в жизнь.

План внедрения нужен, чтобы полноценно внедрить отобранные решения. Сложность—не все решения могут быть быстро внедрены. У нас будут различные горизонты планирования: какие-то решения воплотим в жизнь за неделю, а другие—за несколько месяцев. Чтобы понимать, каким образом все решения сольются вместе, нужно сделать карту процесса «как должно быть». Это карта процесса целевого состояния.

### ***Карта процесса целевого состояния***

Карта будущего состояния требует многократного внесения коррективов по ходу дела, поскольку, занимаясь реализацией проекта, члены команды усовершенствования процесса учатся, приобретают опыт.

Принципы создания карты:

- ◆ исключение шагов, не создающих добавленную ценность для клиента (исключение потерь);
- ◆ поток синхронизирован;
- ◆ стандартизированные задачи, которые может выполнить любой сотрудник с этим квалификационным разрядом;
- ◆ продукты разработаны с учетом удобства обслуживания/технологичности.

# Раздел 6. Повышение устойчивости, механизмы контроля

---

Сохранение достигнутых результатов—важная составляющая управления изменениями и выстраивания операционной эффективности внутренних процессов. Оптимизация процессов—значимый шаг для повышения эффективности работы организации. Однако без должного контроля все усилия могут оказаться напрасными. Вот несколько причин, почему внедрение системы контроля выступает критически важным этапом:

## 1. Обеспечение стабильности результатов

Оптимизированный процесс может дать кратковременный эффект, но без постоянного мониторинга результаты могут впоследствии ухудшиться. Система контроля позволяет отслеживать ключевые показатели и оперативно реагировать на отклонения от нормы.

## 2. Выявление новых возможностей для улучшений

Регулярный анализ данных помогает выявить слабые места и новые возможности для дальнейшего совершенствования процессов. Это способствует непрерывному развитию и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

## 3. Повышение ответственности сотрудников

Внедрение системы контроля стимулирует сотрудников к выполнению своих обязанностей на высоком уровне. Они понимают, что их работа будет оцениваться объективно, что мотивирует их работать лучше.

## 4. Минимизация рисков

Контроль позволяет своевременно выявлять ошибки и потенциальные проблемы, что снижает риски

возникновения серьезных сбоев в работе компании. Это особенно важно в условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся среды.

#### 5. Принятие обоснованных решений

Данные, полученные через систему контроля, помогают руководству принимать взвешенные решения на основе фактов, а не предположений. Это повышает точность стратегического планирования и управления компанией.

Внедрение системы контроля после оптимизации процессов—это логичный и необходимый шаг для поддержания достигнутых результатов и обеспечения долгосрочного успеха компании.

#### Инструменты контроля

Есть несколько инструментов, которые помогут противостоять эффекту затухания.

## Глава 6.1. Встраивание контроля в процесс

---

Контроль процессов—это систематическая деятельность, обеспечивающая соответствие выполнения процессов установленным требованиям, стандартам и целям организации. В рамках процессного управления контроль позволяет своевременно выявлять отклонения от запланированных показателей, предотвращать возможные ошибки и корректировать действия для достижения наилучших результатов.

Процессный контроль включает несколько ключевых этапов:

- ◆ установление стандартов и критериев—определение параметров, которым должны соответствовать процессы;
- ◆ мониторинг выполнения—регулярная проверка текущих показателей работы процессов;

- ♦ анализ отклонений—выявление расхождений между фактическим состоянием дел и установленными стандартами;
- ♦ корректирующие действия—принятие мер для устранения обнаруженных проблем и улучшения эффективности процессов.

### *Почему важен контроль процессов?*

Контроль неотделим от эффективного управления процессами. Он помогает обеспечить стабильность и предсказуемость работы организации, минимизировать риски и повысить качество предоставляемых услуг или продукции. Основные причины важности контроля процессов включают:

- ♦ повышение качества. Регулярный мониторинг позволяет выявить слабые места и оперативно устранить их, что способствует улучшению конечного результата;
- ♦ оптимизация ресурсов. Контроль помогает рациональнее использовать ресурсы компании, избегая излишних затрат времени, денег и усилий;
- ♦ соответствие нормативным требованиям. Во многих сферах деятельности существуют строгие стандарты и регламенты, соблюдение которых необходимо для успешной работы. Контролируя выполнение этих требований, организация может избежать штрафов и других санкций;
- ♦ обеспечение прозрачности и подотчетности. Процессный контроль дает возможность руководству видеть реальную картину происходящего внутри компании, принимать обоснованные решения и оценивать эффективность сотрудников.

### *Инструменты контроля процессов*

Для осуществления контроля процессов используются различные методы и инструменты, каждый из которых имеет свои особенности и область применения. Рассмотрим некоторые из них.

## 1. Poka-Yoke (Пока-йоке)

Poka-Yoke переводится с японского как «защита от ошибок». Этот метод был предложен инженером Toyota Сигео Синго и направлен на предотвращение человеческих ошибок при выполнении операций. Суть метода заключается в том, чтобы встроить в процесс элементы, которые делают невозможными неправильные действия.

Примеры использования Poka-Yoke: на производстве могут использоваться специальные датчики, которые сигнализируют о неправильном положении деталей перед сборкой. В программном обеспечении могут быть реализованы функции проверки ввода данных, исключающие ввод неверной информации.

## 2. Baka-Yoke (Бака-йоке)

Baka-Yoke означает «защиту от глупостей» и представляет собой подход к контролю, который ориентирован на устранение возможных ошибок путем упрощения задач и минимизации вероятности человеческого фактора. Этот инструмент предполагает создание условий, при которых даже самые простые операции выполняются правильно.

Пример использования Baka-Yoke в государственном секторе: при заполнении электронных заявлений на получение государственных услуг пользователи могут применять подсказки и инструкции, которые помогут им избежать ошибок и недоразумений.

SPC (Statistical Process Control)—статистический контроль процессов

SPC—это метод анализа статистических данных для выявления закономерностей и тенденций в работе процессов. С помощью этого инструмента можно определять допустимые границы отклонений и вовремя реагировать на выход за эти пределы.

Пример применения SPC в государственном управлении: в органах статистики регулярно проводится анализ демографических данных, позволяющий отслеживать изменения в численности населения, рождаемости, смертности и других показателях. Это

помогает прогнозировать потребности общества и планировать соответствующие меры.

### 3. Dashboards (Дашборды)

Дашбóрд — это визуальный инструмент для представления ключевых показателей эффективности (KPI) в реальном времени. Дашборды позволяют быстро оценить текущее состояние процессов и принять необходимые управленческие решения.

Пример дашборда в государственном секторе: министерство финансов может использовать дашборды для мониторинга исполнения бюджета, отслеживания доходов и расходов, а также своевременного реагирования на финансовые аномалии.

Контроль процессов важен в успешном функционировании любой организации, включая государственные структуры. Применение различных инструментов контроля позволяет обеспечивать высокое качество услуг, оптимизировать использование ресурсов и поддерживать соответствие нормативным требованиям. Важно помнить, что эффективный контроль требует регулярного анализа и адаптации методов в зависимости от конкретных нужд и целей организации.

## Глава 6.2. Стандартизация

---

Стандартизация процессов имеет особое значение в обеспечении эффективности и качества работы организации, позволяя создать единые и оптимальные процедуры и стандарты в рамках деятельности. Давайте рассмотрим, что представляют собой стандартные процедуры, почему важно стандартизировать процессы и приведем примеры стандартных процессов в государственном секторе.

Что такое стандартные процедуры?

Стандартные процедуры — это утвержденные организацией наборы правил, инструкций и методов, которые определяют единые правила выпол-

нения задач, порядок действий, требования к качеству и результатам работы. Они помогают упорядочить процессы, повысить их эффективность, снизить риски и обеспечить стабильность в работе организации.

### Почему важно стандартизировать процессы?

1. Обеспечение качества. Стандартизация процессов позволяет установить высокие стандарты качества и контролировать их соблюдение на всех этапах работы.
2. Оптимизация эффективности. Единые стандарты и процедуры упрощают выполнение задач, сокращают время на выполнение работ и повышают производительность труда.
3. Снижение ошибок. Определенные правила и инструкции помогают устранить возможность допущения ошибок в процессах, что снижает риски и повышает надежность работы.
4. Улучшение коммуникации. Стандартизация способствует ясности и понятности взаимодействия между участниками процессов, облегчая передачу информации и понимание требований.
5. Упрощение обучения новых сотрудников. Наличие прописанных процедур облегчает процесс адаптации новых работников. Им не нужно тратить много времени на изучение специфики работы, поскольку все ключевые моменты уже описаны в инструкциях.
6. Возможность автоматизации. Многие стандартные процессы могут быть автоматизированы, что еще больше повышает эффективность работы и снижает затраты на выполнение рутинных операций.

Примеры стандартных процессов в государственном секторе:

1. Процесс приема и регистрации граждан определяет порядок приема граждан, ведение

реестра посетителей и организацию рабочих мест сотрудников при обеспечении качества обслуживания граждан.

2. Процесс обработки заявлений определяет шаги обработки заявлений от граждан, сроки их рассмотрения, объем необходимых документов и требования к качеству выполнения работы.
3. Процесс мониторинга и контроля включает систему мониторинга и контроля за выполнением задач, выявлением отклонений и своевременным принятием мер по их устранению.

Стандартизация процессов в государственном секторе помогает обеспечить прозрачность, эффективность и качество работы организации, а также повысить уровень обслуживания граждан и улучшить внутренние процессы.

Стандартизация обеспечивается несколькими правилами:

1. Результат и продукт процесса конкретно описан. Мы имеем вид, физическое воплощение и идеальное состояние, подтверждающие, что это правильный продукт. Необходимо иметь правильно описанные процедуры и клиентский путь.
2. У стандарта должны быть метрики и характеристики. Важно оценивать показатели эффективности, например продолжительность услуги или количество документов. У метрик должны быть лимиты. Это позволяет говорить о правилах игры, о том, что такое высокий и низкий результат, что есть качественный процесс и некачественный. Чем проще это описание, тем лучше.
3. Должен быть прописан единый исчерпывающий стандарт всех документов и артефактов. Клиент должен предоставлять минимум информации. Все, что технически возможно, необходимо подгружать из системы, не затрагивая клиента. Мы должны об этом думать и не требовать лишнего. Ожидания клиента по количеству

документов должны быть одинаковыми сегодня, завтра и каждый раз, когда он взаимодействует с процессом.

4. Необходимо прописать стандартные операционные процедуры для исполнителей. Это памятка, которая подробно описывает шаги исполнителя в процессе. Это, по сути, карта процесса, касающаяся одной роли.

Во многих ведомствах решения, выработанные в одном подразделении, могут быть применены и в другом. Для их тиражирования желательно создать площадку (возможно, на внутреннем портале), на которой сотрудники могут делиться своими идеями и решениями.

Стандартизация процессов — это важный инструмент управления, который помогает организациям достигать высоких показателей эффективности и качества. Внедрение стандартных процедур способствует снижению рисков, повышению производительности труда и улучшению взаимодействия между различными подразделениями. Особенно актуально это для государственного сектора, где соблюдение установленных норм и правил имеет большое значение для обеспечения правопорядка и защиты интересов граждан.

## Глава 6.3. План контроля и панель управления как инструменты противодействия эффекту «затухания»

---

Эффект «затухания» представляет собой постепенное уменьшение эффективности и результативности управленческих действий, когда достигнутые успехи постепенно ослабевают и процессы вновь начинают разрушаться. Для противодействия этому эффекту важно использовать инструменты, направ-

ленные на поддержание контроля и управления процессами. В этой главе мы рассмотрим, как план контроля и панель управления могут быть эффективными инструментами в борьбе с эффектом «затухания» в процессном управлении.

Эффект «затухания» означает возвращение процесса, сервиса или качества обслуживания на исходный уровень, при котором не удовлетворяются требования клиента. Этот эффект обусловлен несколькими факторами:

1. Инертность человеческого мышления приводит к тому, что даже при явных плюсах новых решений и инструментов люди предпочитают привычные методы действий, возвращаясь к старым форматам вместо использования более эффективных подходов. Но после внедрения новых процедур уже невозможно полностью вернуться к прежнему образу деятельности, что приводит к несогласованным смешанным решениям и снижению эффективности.

2. Недостаточное обучение персонала и неадекватная инфраструктура поддержки новых решений и процессов приводят к тому, что идеи на бумаге не реализуются на практике и работают неэффективно из-за недопонимания сотрудниками целей и смысла внедрения изменений. Неудобный интерфейс и поверхностный характер инструкций для клиентов также создают препятствия для успешного применения новых подходов.

3. Недостаточная коммуникация и информирование о целях, средствах и понимании проекта приводят к утере смысла и неэффективному внедрению изменений, что усугубляет эффект возврата к прежнему состоянию.

4. Воздействие внешних и внутренних событий на процесс требует гибкости и адаптации решений. Одновременное проведение проектов по управлению изменениями и другим направлениям может привести к конфликтам и неэффективности в реализации задач.

Для преодоления эффекта «затухания» необходимо обеспечить адекватное обучение персонала, разработку эффективных коммуникационных стратегий, последовательное внедрение изменений и адаптацию к внешним событиям, что позволит добиться устойчивого развития и повышения эффективности работы в организации.

Контрольные меры позволяют не просто встроить контроль в процесс, но и отслеживать ситуацию. Стандартизации и встраивания контроля в процесс может быть недостаточно. При наличии должной системы ситуация будет контролироваться. Контроль должен производиться автоматически, а не вручную.

Можно выделить два ключевых инструмента, которые необходимо внедрить после оптимизации процесса,—это план контроля и панель управления. Оба инструмента не отменяют другие системы контроля, а скорее дополняют их и систематизируют.

План контроля представляет собой документ, в котором определены ключевые этапы и инструменты контроля за процессами. В нем указываются конкретные цели и показатели, которые необходимо контролировать, методы и частота контроля, лица, ответственные за выполнение контроля, а также механизмы реагирования на выявленные отклонения. План контроля служит основой для эффективного мониторинга процессов, выявления проблем и оперативного принятия мер по их устранению.

Он включает:

- ◆ описание ключевых показателей эффективности (KPI);
- ◆ методы измерения этих показателей;
- ◆ частоту мониторинга;
- ◆ ответственных за контроль и корректирующие действия;
- ◆ действия по реагированию в случае отклонения.

Основная цель плана контроля заключается в том, чтобы гарантировать, что изменения, внесенные

в процессе улучшений, остаются устойчивыми и продолжают приносить пользу организации.

Пример структуры плана контроля:

- ◆ название процесса— процесс обработки заявок клиентов;
- ◆ ключевой показатель эффективности (KPI)— время обработки заявки (время от момента поступления до принятия решения);
- ◆ количество обработанных заявок за день.

Методы измерения:

- ◆ автоматическая система учета времени обработки каждой заявки;
- ◆ ежедневный отчет по количеству обработанных заявок.

Частота мониторинга:

- ◆ еженедельный анализ данных;
- ◆ месячный обзор трендов.

Ответственные лица:

- ◆ руководитель отдела клиентского обслуживания;
- ◆ аналитик по качеству.

Корректирующие действия:

- ◆ анализ причин отклонений от нормы;
- ◆ разработка предложений по устранению проблем.

Зачем нужен план контроля?

План контроля необходим для предотвращения эффекта «затухания», потому что он:

- ◆ обеспечивает регулярный мониторинг ключевых показателей, позволяя оперативно выявлять отклонения от целевых значений;
- ◆ позволяет быстро реагировать на возникающие проблемы, прежде чем они станут критическими;
- ◆ поддерживает дисциплину и ответственность сотрудников за выполнение поставленных задач;

- ◆ способствует непрерывному совершенствованию процессов через выявление областей для дальнейшего улучшения.

### **Панель управления**

Панели управления (или дашборды)—визуальные инструменты, которые предоставляют актуальную информацию о состоянии процессов в режиме реального времени. Они включают графики, диаграммы и другие виды визуализации данных, позволяющие легко отслеживать динамику ключевых показателей.

Основные функции панелей управления:

- ◆ предоставление оперативной информации о текущем состоянии процессов;
- ◆ возможность быстрого анализа данных и выявления тенденций;
- ◆ упрощенное принятие решений на основе актуальной информации;
- ◆ повышение вовлеченности сотрудников благодаря наглядной демонстрации прогресса.

Как создать эффективную панель управления?

Создание эффективной панели управления требует тщательного планирования и учета потребностей пользователей. Основные шаги:

- ◆ определить цели и задачи панели управления;
- ◆ выбрать ключевые показатели, которые будут отслеживаться;
- ◆ определить источники данных и способы их сбора;
- ◆ разработать дизайн интерфейса, удобный для восприятия;
- ◆ настроить автоматическое обновление данных;
- ◆ провести тестирование и внести необходимые коррективы.

Важно помнить, что панель управления должна быть интуитивно понятной и предоставлять информацию, необходимую для принятия оперативных решений.

Панель управления—это дашборд, обновляемая в оперативном режиме доска с показателями по процессу. Если план контроля—это замеры, которые производятся с периодичностью, то панель управления обновляется в режиме реального времени.

К панели управления предъявляются следующие требования:

- ◆ она должна формироваться автоматически. Любой ручной сбор должен быть максимально ограничен, а лучше, чтобы его не было вообще;
- ◆ данные должны поступать из надежных квалифицированных источников, потому что панель управления должна выдавать минимум 3–5 индикаторов;
- ◆ панель должна быть наглядной, интерактивной и полезной;
- ◆ дашборд должен графически демонстрировать тенденции, нежели предоставлять количественные данные. Абсолютные значения можно посмотреть в плане контроля или попросить у аналитиков выгрузить данные. Хорошо, если на панели управления не наблюдается устойчивых трендов к ухудшению и повторяющихся системных ошибок;
- ◆ часто на панелях управления используются контрольные графики.

Примеры использования в государственном секторе:

1. План контроля министерства здравоохранения. В плане контроля четко определяются цели по сокращению сроков оказания медицинских услуг гражданам, контроль за качеством обслуживания, мониторинг затрат и эффективность расходования бюджета.

2. Панель управления муниципального управления. Дашборд содержит информацию о выполнении ключевых показателей деятельности органов местного самоуправления, таких как процент обработанных обращений граждан, уровень удовлетворенности населения услугами и др., что позволяет

оперативно реагировать на изменения и улучшать качество предоставляемых услуг.

Использование плана контроля и панели управления в государственном секторе способствует повышению эффективности работы органов власти, улучшению качества предоставляемых услуг и успешному противодействию эффекту «затухания».

# Раздел 7. Управление изменениями и непрерывное совершенствование

---

Переходим к управлению проектами изменений, а именно проектом по оптимизации процессов и внедрению нововведений.

Как было сказано ранее, управление проектом по оптимизации, равно как и другими видами трансформационных проектов (например, цифровая трансформация, изменения в структуре и системах управления), требует наличия навыков проектного менеджмента. Следовательно, с одной стороны, для этого вида деятельности должны применяться те же инструменты и подходы, что и при управлении обычными проектами. Однако, с другой стороны, проекты по улучшению сервисов имеют свою специфику.

## Глава 7.1. Отличия проекта по управлению изменениями от других видов проектов

---

В современном мире процессы трансформации организаций становятся все более актуальными. Проекты по управлению изменениями играют ключевую роль в этих процессах, но они существенно отличаются от традиционных проектов. В этой главе учебного пособия рассмотрим основные отличия проектов по управлению изменениями и их особенности.

**Что такое проект по управлению изменениями?**

Проект по управлению изменениями представляет собой целенаправленную деятельность, направлен-

ную на внедрение новых методов работы, технологий, процедур или организационной структуры внутри компании. Основная цель таких проектов заключается в улучшении эффективности бизнес-процессов, повышении конкурентоспособности организации и адаптации к новым условиям рынка.

Проекты по управлению изменениями могут включать такие направления:

- ◆ оптимизация внутренних процессов;
- ◆ цифровизация;
- ◆ изменение системы управления;
- ◆ внедрение новых стандартов качества;
- ◆ реорганизация структуры компании.

*Основные отличия проектов по управлению изменениями*

### 1. Неопределенность и сложность

Одно из главных отличий—высокая степень неопределенности и сложности. В отличие от традиционных строительных, инженерных или IT-проектов, где цели и задачи определены заранее, проекты по управлению изменениями часто сталкиваются с множеством неизвестных факторов. Это связано с тем, что изменения затрагивают людей, культуру организации, устоявшиеся процессы и привычки сотрудников. Соответственно, результаты внедрения изменений могут оказаться непредсказуемыми.

### 2. Фокус на людях

Проекты по управлению изменениями всегда связаны с людьми. В то время как традиционные проекты больше ориентированы на технические аспекты (разработка программного обеспечения, строительство зданий и т.п.), управление изменениями фокусируется на том, чтобы люди приняли новые методы работы и адаптировались к ним. Важно учитывать человеческий фактор, мотивацию сотрудников, их готовность к изменениям и способность быстро обучаться новому.

### 3. Длительность и этапность

Проекты по управлению изменениями обычно требуют значительно большего времени для реализации, чем традиционные проекты. Они включают несколько этапов, начиная с анализа текущего состояния и заканчивая мониторингом результатов после внедрения изменений. На каждом этапе необходимо проводить оценку эффективности принятых мер и корректировку стратегии, если это требуется.

### 4. Риск сопротивления изменениям

Одна из серьезных проблем при реализации проектов по управлению изменениями—сопротивление со стороны сотрудников. Люди склонны сопротивляться любым новшествам, особенно если они видят угрозу своему привычному образу жизни или работе. Поэтому важно правильно управлять коммуникацией, вовлекать сотрудников в процесс принятия решений и создавать условия для того, чтобы они осознали преимущества предлагаемых изменений.

### 5. Изменения культуры и поведения

Проекты по управлению изменениями направлены не только на улучшение технических аспектов работы, но и на изменение корпоративной культуры и поведенческих моделей сотрудников. Например, переход на новую систему управления может потребовать от работников большей самостоятельности и ответственности за принятие решений. Такие изменения требуют значительных усилий по обучению и поддержке персонала.

Таким образом, проекты по управлению изменениями представляют собой сложный и многогранный процесс, который отличается от традиционных проектов высокой степенью неопределенности, ориентацией на человеческие ресурсы и необходимостью учета культурных и поведенческих аспектов. Для успешного выполнения таких проектов необходимы навыки не только в области традиционного проектного менеджмента, но также в сфере управления персоналом, коммуникации и мотивации.

## Глава 7.2. Ключевые составляющие проекта изменений: план, риски, команда, цель

---

1. Проблема и цель проекта. Ранее мы обсуждали понятия проблемы и цели и говорили, что правильно сформулированные проблема и цель—залог успешного проекта. Если проблема и цель не прописаны или описаны неправильно, то непонятно, зачем делать проект. И главное, неясно, какой результат от нас ожидают. То есть движение вперед осуществляется без цели и курса. Невозможно понять, как действия, которые принимает команда, соотносятся с тем, для чего они делаются.

Правильный путь в управлении изменениями и выстраивании клиентоцентричных сервисов—тщательный анализ голоса клиента, перевод его в метрики и подстраивание процессов под то, чтобы они соответствовали этим метрикам.

2. План проекта. При реализации мы должны иметь план и понимать, по какой методике идем, кто и что делает. Также важны сроки, в которые проводятся эти изменения, иначе они превратятся в бесконечный цикл несистемных улучшений. Важно знать, кто дает необходимые ресурсы. Планирование должно быть составляющей любого проекта. Требуется заранее подумать о необходимых мероприятиях и их последовательности.

Нельзя не упомянуть о гибких методологиях, которые часто объединяют термином Agile. Существуют классические водопадные методологии, где есть четкая последовательность и нельзя сделать один этап раньше предыдущего. И есть гибкие методологии, согласно которым команда берет в работу часть конечного продукта, доводит ее до ума и только потом переходит к следующей. Управление изменениями—интегрированный подход, который соединяет в себе лучшее из обеих методик.

В логических алгоритмах, лежащих в основе оптимизации процессов, мы всегда используем последовательность фаз, водопадный подход. Мы не можем начать анализировать карту процессов до того, как создали ее. Нельзя от фазы определения проблемы сразу перейти к фазе анализа, «перепрыгнув» моделирование и изучение карты процесса текущего состояния.

Тем не менее эти подходы, выстроенные с жесткой последовательностью, относятся к итерационным.

Например, собрав голос клиента, мы перешли к анализу данных и поняли, что у нас что-то не бьется, чего-то не хватает. Нужно вернуться на предыдущую стадию и дособрать информацию. Это нормально для подходов по управлению изменениями. Есть достаточно жесткий алгоритм, состоящий из последовательных шагов, при этом всегда может возникнуть необходимость вернуться к предыдущим фразам, когда мы понимаем, что не хватает информации или есть логическая нестыковка. И тогда мы делаем это.

Следующая важная задача—это, безусловно, сбор команды.

### *Команда*

Важность команды невозможно переоценить. Команда в проекте изменений—всегда один из ключевых факторов успеха. Что же подразумевается под командой проекта изменений?

### *Роли команды проекта изменений*

Роль руководителя проекта. Руководитель проекта играет центральную роль в процессе управления изменениями. Он отвечает за планирование, организацию и контроль всех этапов проекта. Ключевая задача—обеспечить выполнение проекта в срок, в рамках бюджета и с соблюдением требований к качеству. Руководитель проекта координирует работу всей команды, решает возникающие проблемы и обеспечивает эффективное взаимодействие между участниками проекта.

Основные обязанности руководителя проекта:

- ◆ разработка плана проекта и определение целей;
- ◆ управление ресурсами и бюджетом;
- ◆ контроль сроков и качества выполнения работ;
- ◆ решение конфликтов и проблем;
- ◆ коммуникация с заинтересованными сторонами.

Бизнес-аналитик. Бизнес-аналитики занимаются анализом текущих бизнес-процессов и выявлением возможностей для улучшения. Их главная задача — понять потребности клиентов и предложить решения, которые помогут достичь поставленных целей. В проектах по управлению изменениями бизнес-аналитик помогает определить, какие изменения необходимы, и оценить их влияние на компанию.

Основные функции бизнес-аналитика:

- ◆ анализ текущих процессов и выявление областей для улучшений;
- ◆ сбор требований и разработка спецификаций;
- ◆ оценка влияния изменений на бизнес-процессы;
- ◆ консультации по вопросам внедрения изменений.

Специалист по управлению рисками. Специалист по управлению рисками занимается идентификацией, оценкой и управлением потенциальными угрозами, которые могут повлиять на успешное завершение проекта. В условиях неопределенности, характерной для проектов по управлению изменениями, эта роль становится особенно важной.

Основные задачи специалиста по управлению рисками:

- ◆ идентификация рисков и оценка их вероятности и воздействия;
- ◆ разработка планов управления рисками;

- ◆ мониторинг и контроль рисков в ходе проекта;
- ◆ обучение команды методам управления рисками.

Эксперт по коммуникациям. Коммуникации выступают главным элементом успеха любого проекта по управлению изменениями. Эксперт по коммуникациям отвечает за разработку и реализацию стратегии общения с различными заинтересованными сторонами. Его задача — обеспечить прозрачность информации о проекте, поддерживать позитивное отношение к изменениям и минимизировать возможные конфликты.

Обязанности эксперта по коммуникациям:

- ◆ создание и поддержание каналов связи с командой и внешними заинтересованными лицами;
- ◆ организация встреч, совещаний и презентаций;
- ◆ подготовка отчетов и материалов для информирования участников проекта;
- ◆ поддержание обратной связи и решение возникающих вопросов.

Тренеры и наставники. При внедрении изменений сотрудники часто нуждаются в обучении и поддержке. Тренеры проводят обучение персонала новым методам работы, инструментам и технологиям. Наставники помогают сотрудникам адаптироваться к изменениям, предоставляя индивидуальную поддержку и консультации.

Задачи тренеров и наставников:

- ◆ проведение тренингов и семинаров;
- ◆ индивидуальная работа с сотрудниками;
- ◆ оказание помощи в освоении новых методик и инструментов;
- ◆ мотивация и поддержка сотрудников в период изменений.

Эксперты предметной области. Эксперты предметной области обладают глубокими знаниями в конк-

ретной области, связанной с проектом. Они предоставляют ценные советы и рекомендации по техническим, операционным или другим специализированным вопросам. Эти специалисты могут работать над конкретными задачами или участвовать в проекте на постоянной основе.

Функции экспертов предметной области:

- ◆ предоставление экспертиз в специализированных областях;
- ◆ участие в разработке решений и рекомендаций;
- ◆ проверка технической документации и предложений;
- ◆ помощь в решении сложных задач.

Эффективная команда при управлении проектами изменений включает в себя различные роли, каждая из которых выполняет уникальные функции. Слаженная работа всех членов команды позволяет успешно реализовать проект, преодолевая трудности и достигая поставленных целей. Успешное управление изменениями требует не только технических знаний, но и умения работать с людьми, обеспечивая их вовлеченность, мотивацию и поддержку на протяжении всего процесса.

Команда взаимодействует на принципах равноправия. Все погоны, звания, должности и регалии остаются за порогом проекта. Голос каждого должен быть услышан. Самый младший специалист может знать о факторе, о котором не знают все остальные, и такое часто бывает.

Учитывайте личные качества. Когда набирается команда, нужно помимо профессиональных качеств — глубокого понимания сути процессов, законодательства, знания ограничений ИТ-систем и других аспектов сервиса — набирать людей, которые могут работать в команде. Требуются люди, которые способны по-человечески договариваться, вместе создавать результаты и делать это быстро.

Люди должны хотеть учиться и быть открыты новому. Перед запуском проекта нужно научить команду

хотя бы базовому управлению изменениями: рассказать про алгоритмы, про то, как это все происходит, иначе ничего не получится. Если люди изначально отвергают все новое, не готовы попробовать посмотреть на проблему под другим углом, пользы от них не будет.

## *Риски*

Риски—это важная часть проекта, которая обязательно должна быть учтена. При этом существуют две важные категории, которые не нужно путать. Во-первых, есть риски самого процесса или сервиса, то есть то плохое, что может происходить в проекте или сервисе на регулярной основе.

При запуске проекта управления изменениями мы говорим про вторую категорию рисков—про риски проекта.

### Основные риски проекта:

1. Недостаточное участие людей в проекте. То есть людей для работы нет, они выделены только на бумаге. Сотрудники вроде как числятся, но никуда не ходят, в работе участия не принимают. Здесь мы говорим про ситуацию, когда команда официально не функционирует как команда, когда проект по улучшению сервиса воспринимается не как другая форма работы, а как веселое времяпрепровождение, нечто неважное и незначительное, что можно принести в жертву «основной» работе. Этого быть не должно.
2. Сроки. Поскольку это исследовательский проект, на момент запуска нам неизвестно, что покажут данные. На этапе сбора данных мы можем понять, что проект, например, нужно увеличить по времени вдвое. Это нормальная ситуация. К этому нужно быть готовым.
3. Формат результата. Нужно задавать критерии в плане целей, которых мы хотим достичь. Почему важно формулировать цель корректно? Если мы формулируем ее достаточно общо, не выделяем нужные критерии, мы можем столкнуться с ситуацией, когда у нас не примут результат, который будет соответствовать нашей точке зрения и давать необходимые

решения. Поэтому про критерии всегда нужно договариваться «на берегу».

4. Предложенные решения, принятые руководством, не будут поддерживаться исполнителями на местах. Это риск, связанный с коммуникацией, о нем поговорим чуть позже.

Проект управления изменениями проходит несколько важных стадий:

- ◆ первая стадия—определение проблемы, цели, сбор команды, подготовка паспорта и плана проекта;
- ◆ вторая стадия—изучение текущей ситуации. Это создание карты текущего процесса. Также на этой стадии мы собираем данные по процессу;
- ◆ третья стадия—стадия анализа, на которой мы ищем ошибки в процессе, моменты низкой операционной эффективности, с одной стороны, и моменты, где не учитываются потребности клиента, с другой. Анализируем, почему текущая картинка не позволяет выполнить потребности клиента в широком смысле этого слова.

Эти три фазы для нас ключевые, потому что без планирования, анализа, без понимания корневых причин, почему мы не можем удовлетворить потребность клиента, невозможно разрабатывать решения или же это будут решения, оторванные от действительности.

Важно понимать, что в проекте управления изменениями действительно важно улучшить ситуацию. Однако первая задача—это понять, в чем кроется корневая причина проблемы;

- ◆ четвертая стадия—это стадия совершенствования, где мы придумываем решения, которые должны искоренить корневые причины, и в обязательном порядке тестируем эти решения, чтобы понять, насколько они работают с нашим конкретным клиентом;

- ♦ пятая стадия — внедрение контрольных процедур и практик, которые позволяют привнести в реальность придуманные нами улучшения в процесс таким образом, чтобы он работал по-новому и не скатывался в то состояние, в котором он находится сейчас.

## Глава 7.3. Почему проекты изменений не работают и как с ЭТИМ БЫТЬ

---

На первый взгляд, кажется, что процесс внедрения изменений довольно прост. Однако на практике количество успешно реализованных проектов невелико. Что мешает достижению поставленных целей?

Основные причины неудач:

1. Нечеткая постановка проблемы и цели

Часто изменения внедряются просто ради самих изменений. Мы стремимся улучшить нечто абстрактное, не имеющее четкой цели. Без ясной цели сложно оценить эффективность изменений. Поэтому многие проекты становятся лишь пустой тратой времени.

2. Отсутствие плана или недостаточный анализ текущей ситуации

Даже когда проблема сформулирована, отсутствие четкого плана приводит к хаосу. Бесконечные мозговые штурмы генерируют идеи, которые могут оказаться бесполезными.

3. неподходящая методология

Методология выбирается без учета специфики задачи. Важно помнить, что идеального подхода не существует: каждый инструмент подходит для определенных задач. Руководители иногда увлекаются конкретным методом и пытаются применить его ко всем проблемам, что неэффективно.

#### 4. Неправильный подбор команды

Очень важен правильный состав участников проекта. Карьеристы или авторитарные руководители могут помешать успешной реализации изменений. Команда должна включать специалистов, ориентированных на решение конкретных задач и удовлетворение потребностей клиентов.

#### 5. Недостаток контроля

После внедрения изменений необходимо контролировать их эффективность. Но зачастую этот этап игнорируется, что приводит к недостижению ожидаемых результатов.

#### 6. Проблемы коммуникации

Коммуникации напрямую влияют на успех проекта. Регулярное информирование всех заинтересованных сторон помогает избежать недопонимания и повысить вовлеченность сотрудников.

Эти факторы объясняют, почему многие проекты изменений оказываются неуспешными. Чтобы достичь желаемого результата, необходимо уделять внимание каждому из этих аспектов.

Остановимся более подробно на коммуникациях.

Проект изменений представляет собой относительно новую область деятельности, которая отличается слабой привязанностью к материальным объектам. Когда мы анализируем пути взаимодействия с клиентами и процессы, мы имеем дело с моделями, а не с реальными физическими объектами. Например, понятие «путь клиента»—это всего лишь модель того, как клиент взаимодействует с нашим сервисом. Аналогично добавление ценности также рассматривается через призму субъективных моделей.

Чтобы эффективно управлять проектами изменений, необходимо постоянно обучаться и накапливать практический опыт. Внешне такая работа может показаться непосвященным сложным и непонятным процессом, напоминающим труд группы ученых, рисующих сложные схемы и пытающихся

описать реальность. Эта неопределенность нередко вызывает сопротивление, поскольку люди склонны бояться неизвестного.

Для успешного выполнения проекта изменений требуется эффективное взаимодействие и информирование всех заинтересованных сторон. Необходимо регулярно предоставлять информацию о ходе проекта следующим группам:

1. Заинтересованные лица и руководители высшего звена. Важно поддерживать контакт с теми, кто не отвечает напрямую за улучшение сервиса, но имеет к нему отношение. Это могут быть руководители, чьи подразделения будут затронуты следующими волнами изменений, или те, кто использует результаты вашего сервиса. Следует не только информировать их о прогрессе, но и запрашивать советы, привлекать их в качестве экспертов на отдельных этапах работы, а также обращаться за ресурсами.

2. Сотрудники, работающие с сервисом. Информирование должно охватывать и тех сотрудников, которые непосредственно участвуют в процессе изменений. Если в команде работают представители одного отдела, важно донести до остальных сотрудников этого отдела суть происходящих изменений, объяснить, зачем они нужны и как будут применяться новые решения. Это поможет сотрудникам принять нововведения и позволит получить свежие идеи и замечания, которые могли быть упущены командой.

3. Все сотрудники организации. Регулярные коммуникации с сотрудниками всей организации помогут предотвратить распространение слухов и недопонимание. Даже если проект изменений не касается численности персонала, слухи о сокращениях или автоматизации могут быстро распространиться, вызывая ненужное беспокойство среди работников.

4. Клиенты. Клиентов следует держать в курсе текущих изменений и вовлекать в тестирование новых решений. Постоянная связь с клиентами позволяет убедиться, что предложенные изменения удовлетворяют их потребности и устраняют болевые

точки. Хорошее общение с клиентами заключается не в том, чтобы приглашать их на каждое совещание, а в том, чтобы информировать о выявленных проблемах и предлагать варианты их устранения.

План коммуникаций описывает, кто в команде, с какой периодичностью, с какой группой, по каким темам и через какие каналы взаимодействует. Каналы могут быть абсолютно разные. Например, личные встречи, социальные сети, внутренние блоги, корпоративные газеты. Для этих целей может быть использовано любое доступное средство обмена информацией.

Завершая тему управления проектом изменений, хочется сказать несколько слов о типовых решениях. К сожалению, часто фазы изучения текущей ситуации и анализа опускаются. Это приводит к тому, что даже при правильно сформулированной проблеме никто ничего не анализирует, просто начинается накидывание решений. К сожалению, это путь в никуда. Именно поэтому управление изменениями не «взлетает». Чтобы оно работало, нужно уйти от шаблонных представлений о том, что во всем виноваты люди. Нужно уйти от идеи, что все решается автоматизацией. IT решает в лучшем случае 5% всех ситуаций. Как показывает практика, только системный анализ и выявление корневых причин вкупе с пониманием потребностей клиента и искренним желанием их удовлетворить позволяют найти, казалось бы, незначительные настройки в системах, документы, которые не требуется делать и т.д. Единственный способ правильного выполнения проекта изменений—это хорошая команда и следование алгоритмам и инструментам оптимизации.

## Глава 7.4. Инструменты непрерывного совершенствования

---

Процессное управление подразумевает постоянное стремление к улучшению качества и эффектив-

ности выполняемых операций. Неважно, насколько успешным был предыдущий цикл улучшений, всегда остается пространство для дальнейшего роста. В этой главе мы рассмотрим важность построения системы непрерывного совершенствования процессов и обсудим два ключевых инструмента: сбор голосов клиентов и сбор инициатив сотрудников.

Почему важно выстроить систему постоянного совершенствования?

Государственный сектор, несмотря на свою стабильность и значимость, не застрахован от влияния внешних факторов и изменений. Сегодня государственные организации сталкиваются с необходимостью повышения эффективности и качества предоставляемых услуг, что обусловлено ростом ожиданий граждан и развитием технологий. Одним из ключевых способов достижения этих целей служит внедрение системы постоянного совершенствования процессов.

### 1. Удовлетворение потребностей граждан

Основная задача любой государственной организации — обеспечение нужд населения. Система постоянного совершенствования позволяет государству оперативно реагировать на изменения в запросах граждан, адаптируя свои услуги под актуальные потребности общества. Это помогает улучшить качество жизни граждан и укрепить доверие к государственным институтам.

### 2. Оптимизация бюджетных расходов

Государственные организации работают с ограниченными финансовыми ресурсами, выделяемыми из бюджета. Постоянное совершенствование процессов позволяет оптимизировать расходы, минимизировать потери и увеличить эффективность использования средств. Это особенно важно в условиях ограниченных бюджетов и необходимости экономии.

### 3. Повышение качества государственных услуг

Качество предоставляемых государством услуг напрямую влияет на уровень доверия граждан к власти. Система непрерывного совершенствования направ-

лена на выявление и устранение недостатков в работе государственных органов, что ведет к повышению общего уровня обслуживания. Это способствует укреплению репутации государства и улучшению взаимоотношений между властью и обществом.

#### 4. Увеличение производительности

Эффективные процессы в государственном секторе обеспечивают более рациональное использование человеческих и материальных ресурсов. Это приводит к росту производительности труда и общей эффективности работы государственных учреждений. В результате улучшается качество и скорость предоставления услуг населению.

#### 5. Развитие инновационной культуры

Внедрение системы постоянного совершенствования стимулирует развитие инновационного мышления среди сотрудников государственных организаций. Они начинают активно искать возможности для улучшения процессов, предлагая новые идеи и подходы к выполнению задач. Такая культура способствует созданию атмосферы творчества и открытости к изменениям, что делает государственный аппарат более гибким и адаптивным.

Введение системы постоянного совершенствования в государственных организациях приносит значительные выгоды, включая удовлетворение потребностей граждан, оптимизацию бюджетных расходов, повышение качества услуг и увеличение производительности. Кроме того, создание культуры инноваций помогает государственному сектору оставаться актуальным и эффективным, обеспечивая его долгосрочную устойчивость и успех.

### **Сбор голоса клиента**

Сбор голоса клиента (Voice of the Customer, VoC) — это ключевой элемент системы непрерывного совершенствования. Этот инструмент позволяет понять реальные потребности и ожидания клиентов, что

помогает компании адаптировать свои продукты и услуги под текущие требования рынка.

*Зачем нужен сбор голоса клиента?*

Понимание потребностей клиентов. Сбор голоса клиента помогает выявить скрытые потребности и предпочтения клиентов, которые могут быть неочевидны на первый взгляд.

Определение приоритетов. Анализ данных, полученных от клиентов, позволяет определить наиболее важные аспекты продукта или услуги, требующие улучшения.

Предсказание будущих трендов. Информация, полученная от клиентов, может помочь предсказать будущие тенденции и подготовиться к ним заранее.

*Методы сбора голоса клиента*

Опросы и анкеты. Один из самых простых и популярных методов. Опросники могут содержать открытые и закрытые вопросы, позволяющие собрать как количественные, так и качественные данные.

Интервью и фокус-группы. Личные интервью и обсуждения в группах дают возможность глубже понять мнение клиентов и выявить нюансы, которые трудно уловить в анкетах.

Анализ отзывов и жалоб. Отзывы и жалобы клиентов — ценный источник информации о сильных и слабых сторонах продукта или сервиса.

Социальные сети и форумы. Мониторинг обсуждений в социальных сетях и специализированных форумах позволяет оперативно получать обратную связь от клиентов.

Как использовать голос клиента для совершенствования процессов?

Интеграция обратной связи в процесс управления качеством. Данные, полученные от клиентов, должны использоваться для корректировки стандартов качества и улучшения производственных процессов.

Разработка новых продуктов и услуг. Голоса клиентов помогают определить направления для разработки

новых предложений, соответствующих актуальным потребностям рынка.

Обратная связь с персоналом. Результаты анализа голосов клиентов должны доводиться до сведения сотрудников, чтобы они понимали, над чем нужно работать и как улучшать свою работу.

Также очень важно проводить сбор голоса сотрудников, так как только «довольный» сотрудник может клиентоориентированно удовлетворить запросы внешних клиентов.

### *Сбор инициатив сотрудников*

Сбор инициатив сотрудников—еще один важный инструмент непрерывного совершенствования. Он направлен на привлечение идей и предложений от сотрудников компании, которые находятся ближе всего к производственным процессам и лучше понимают их слабые места.

### **Почему важен сбор инициатив сотрудников?**

Использование внутреннего потенциала. Сотрудники обладают уникальным знанием внутренних процессов и могут предложить эффективные способы их улучшения.

Мотивация и вовлеченность. Участие в программе сбора инициатив мотивирует сотрудников и повышает их заинтересованность в результатах своей работы.

Экономия ресурсов. Идеи сотрудников часто требуют минимальных вложений, так как основаны на существующих ресурсах и возможностях компании.

### *Способы сбора инициатив сотрудников*

Коробка предложений. Традиционный способ, позволяющий анонимно оставлять предложения и идеи. Коробка может находиться в любом доступном месте офиса.

Электронные платформы. Современные технологии позволяют создать онлайн-платформы для сбора инициатив, доступные всем сотрудникам компании.

Регулярные встречи и совещания. Обсуждение возможных улучшений на регулярных встречах с руководством и коллегами способствует генерации новых идей.

Программы поощрения. Введение программ поощрений за лучшие инициативы стимулирует сотрудников активно участвовать в процессе совершенствования.

Как интегрировать инициативы сотрудников в процесс совершенствования?

Оценка и отбор предложений. Все поступившие инициативы должны проходить оценку на предмет их целесообразности и реализуемости.

Реализация лучших идей. Выбранные инициативы должны быть включены в планы мероприятий по совершенствованию процессов.

Мониторинг результатов. После внедрения изменений необходимо отслеживать их влияние на ключевые показатели эффективности и корректировать дальнейшие шаги.

Признание и вознаграждение. Сотрудников, чьи идеи были признаны полезными и внедрены, следует публично признавать и вознаграждать за вклад в общее дело.

Система непрерывного совершенствования требует использования разнообразных инструментов, таких как сбор голоса клиента и сбор инициатив сотрудников. Эти методы позволяют компаниям оставаться конкурентоспособными, повышать качество продукции и услуг, снижать затраты и увеличивать производительность. Важно помнить, что успех системы зависит от активного участия всех уровней организации и готовности руководства прислушаться к мнению клиентов и сотрудников.

# Заключение

---

Это учебное пособие подчеркивает важность процессного управления в государственном секторе, в органах публичной власти, где оно имеет решающее значение в повышении эффективности работы организаций. Пособие описывает, как процессное управление помогает структурировать деятельность, оптимизировать процессы и улучшить качество предоставляемых услуг. В частности, выделяются такие ключевые аспекты, как поддержка руководства, обучение и развитие сотрудников, а также автоматизация и оптимизация процессов.

Краткие выводы:

1. Процессное управление — ключевой инструмент для повышения эффективности работы организаций. Оно позволяет структурировать деятельность, оптимизировать процессы и улучшить качество предоставляемых услуг.
2. Поддержка руководства необходима для успешного внедрения процессного управления. Руководители должны быть активными участниками процесса, чтобы обеспечить его поддержку и успешное выполнение.
3. Обучение и развитие сотрудников очень важны для улучшения работы. Это индивидуальные учебные программы, групповое обучение, постоянное обучение.
4. Автоматизация и оптимизация процессов приводят к сокращению затрат, повышению точности и качества работы, а также улучшению контроля и мониторинга.
5. Методики и инструменты процессного управления, такие как Lean и Six Sigma, позволяют улучшить производительность и эффективность организаций.

Управление процессами—это сложный и многогранный процесс, включающий в себя множество аспектов, начиная от планирования и заканчивая контролем исполнения. В этом учебном пособии мы рассмотрели различные этапы и элементы процессного управления от постановки целей до мониторинга и оценки результатов.

Один из важнейших выводов, сделанный в ходе изучения материала,—систематический подход к управлению процессами необходим. Только правильно организованная и продуманная система может гарантировать достижение поставленных целей и эффективное функционирование организации.

Большое значение имеет и постоянное совершенствование процессов. В условиях динамично меняющегося мира и растущих требований к качеству и скорости оказания услуг государственные организации должны стремиться к непрерывному улучшению своих процессов, используя современные методики и инструменты.

Важно отметить, что успех процессного управления зависит не только от технических аспектов и методик, но и от человеческого фактора. Мотивированные и квалифицированные сотрудники, обладающие необходимыми знаниями и навыками, способны значительно повысить эффективность работы организации.

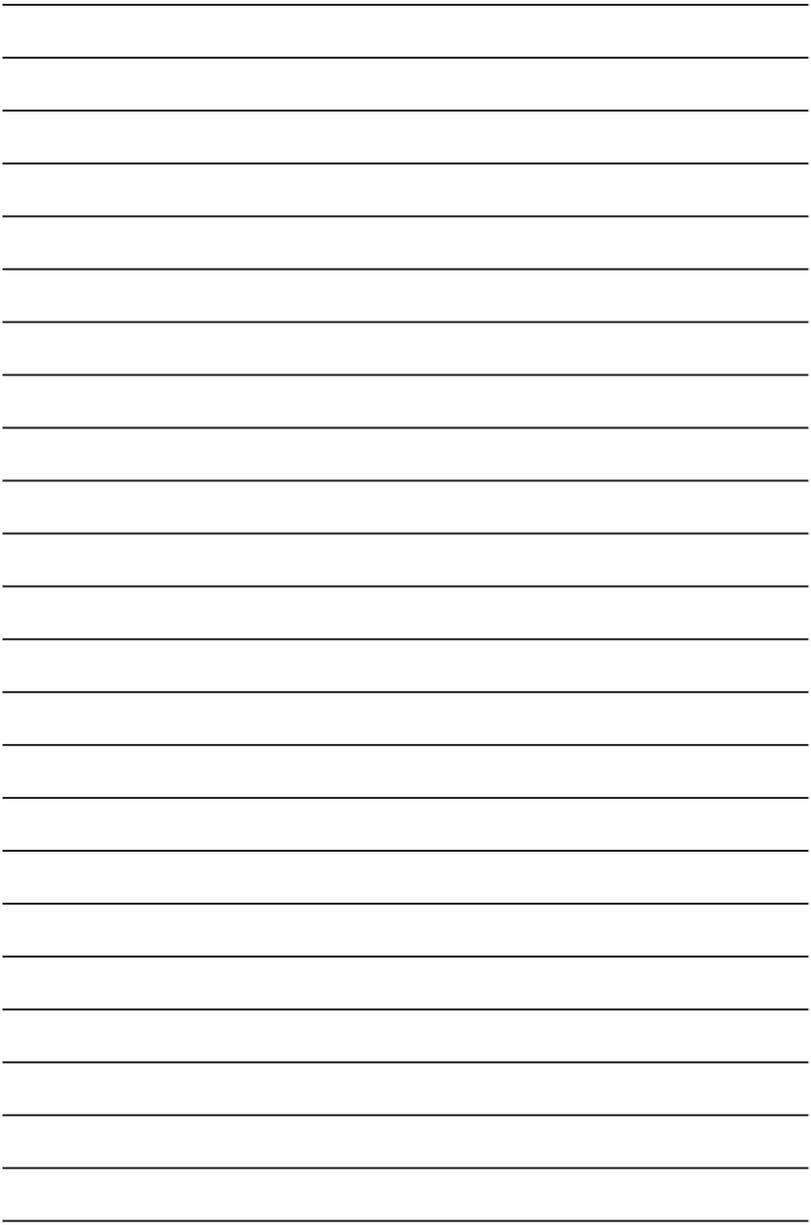
Таким образом, процессное управление—это комплексный и многослойный процесс, требующий внимания к множеству деталей и нюансов. Надеемся, что это учебное пособие поможет вам разобраться в основополагающих принципах и инструментах управления процессами и станет полезным инструментом в вашей профессиональной деятельности.

# Список рекомендованной литературы

---

1. ИСО 9000:2005. Международный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А. В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. — М.: РАНХиГС, 2021.
3. Джордж М. Бережливое производство плюс шесть сигм в сфере услуг. — М.: Изд-во-МИФ, 2011.
4. Зуева А.Г. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов / А.Г. Зуева, Б.В. Носков, Е.В. Сидоренко [и др.]. — URL: [https://thelib.ru/books/a\\_g\\_zueva/praktika\\_i\\_problematika\\_modelirovaniya\\_biznes\\_processov-read.html](https://thelib.ru/books/a_g_zueva/praktika_i_problematika_modelirovaniya_biznes_processov-read.html).
5. Имаи М. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. — Альпина Паблишер, 2016.
6. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. — Альпина Бизнес Букс, 2005.
7. Лайкер Дж. Система разработки продукции в Toyota: люди, процессы, технология / Дж. Лайкер, Дж. Морган. — Альпина Паблишер, 2020.
8. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. — М.: ИКСИ, 2005.
9. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство / М. Робсон, Ф. Уллах. — М.: Аудит, Юнити. — 1997.
10. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности / М. Ротер, Д. Шук. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

11. Синго С. Быстрая переналадка: революционная технология оптимизации производства. — Альпина Бизнес Букс, 2006.
12. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. — URL: <https://studfile.net/preview/10942202/>.
13. Шматалюк А. Моделирование бизнеса. Методология ARIS / А. Шматалюк, М. Ферапонтов, А. Громов, М. Каменнова. — Весть—МетаТехнологии. — 2001.
14. Элияху М. Голдратт Процесс непрерывного улучшения. — М.: Попурри, 2023.





*Учебное издание*

Заказное издание

Максим Владимирович Паратунов  
Юлия Халиловна Попкова

**Процессное управление  
в органах публичной власти**

*Учебное пособие*

*Руководитель проекта В.В. Кузнецов  
Редактор Г. А. Лакеева  
Компьютерная верстка Е.В. Немешаевой  
Дизайн обложки А.В. Таскаевой*

Подписано в печать 01.12.2025

Формат 60×90/16

Гарнитура Montserrat

Усл. печ. л. 9,0

Тираж 1000 экз. Заказ № 1672

Издательский дом «Дело» РАНХиГС  
119571, Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий центр  
тел. (495) 433-25-10, (495) 433-25-02  
delo@ranepa.ru  
www.ranepa.ru  
www.izdateldelo.ru

