И опыт, сын ошибок трудных...

*Исполнительная дирекция Совета продолжает рассказывать о бережливом управлении. В этот раз на страницах «Вестника» мы собрали примеры успешного внедрения Lean-подхода и процессного управления в работе органов власти, государственных учреждений и ряда отраслей. Описание практического применения методов бережливого управления в различных организациях и на территориях разного масштаба поможет разобраться в особенностях использования инструментов и выбрать наиболее подходящие.*

Исполнительная дирекция Совета продолжает рассказывать о бережливом управлении. В этот раз на страницах «Вестника» мы собрали примеры успешного внедрения Lean-подхода и процессного управления в работе органов власти, государственных учреждений и ряда отраслей. Описание практического применения методов бережливого управления в различных организациях и на территориях разного масштаба поможет разобраться в особенностях использования инструментов и выбрать наиболее подходящие.

Стимулом для внедрения новых методов управления в сферу государственной власти России послужила административная реформа 2006–2010 годов. В связи с этим органы власти стали активно обращаться к мировому опыту эффективного управления. Lean-подход стал одним из наиболее популярных.

Внедрение бережливого управления в органах государственной власти происходило двумя способами:

 органы власти выступали организаторами внедрения бережливого управления на территории региона или муниципалитета. В этом случае Lean внедрялся в одну или несколько отраслей — производство, здравоохранение, образование и другие, — а государственный аппарат стимулировал и контролировал процесс, оказывал методическую поддержку;

 Lean-подходы внедрялись в работу самих органов государственной власти или местного самоуправления.

Первый вариант был реализован, например, в Удмуртской Республике, где бережливое управление активно внедрялось в производственную сферу и здравоохранение.

Примером масштабного внедрения Lean-подхода в деятельность органов власти служит проект Росатома «Эффективный регион». Ряд регионов показал отличные результаты в его реализации.

Так, в Белгородской области выполнено более 3900 отраслевых проектов в 25 различных сферах, в том числе в здравоохранении, образовании, ЖКХ, развитии транспортной системы, в государственном и муниципальном управлении и т. п. В Республике Саха (Якутия) бережливое управление внедрялось при активном использовании цифровых технологий. А Нижегородская область в 2018 году была признана лидером проекта «Эффективный регион».

***Проект начат в 2017 году по инициативе Росатома, у которого был к этому моменту накоплен большой опыт реализации Lean-подхода в производственной системе. Первыми регионами-участниками стали Рязанская область, Республика Адыгея, Республика Северная Осетия — Алания, Нижегородская область, Республика Башкортостан. По состоянию на декабрь 2020 года в проект вовлечены 22 субъекта РФ***

БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

В Белгородской области уже три года ведется работа над формированием культуры бережливого управления в органах исполнительной власти. Одним из первых шагов стала диагностика корпоративной культуры в 30 ведомствах, по итогам были разработаны миссии правительства области и отдельных органов. Политика клиентоориентированности была сформирована на этапе разработки концепции Положения о внедрении бережливого управления. В основе этой политики лежат признание человеческого ресурса как главного источника создания ценности; своевременное выявление изменений требований пользователя (для улучшения качества процессов или услуг) и снижение потерь.

Основным требованием к работе местных органов власти становится умение воспринимать ценность с точки зрения потребителя, а эффективность муниципалитетов достигается за счет выстраивания всех процессов и операций как непрерывного потока создания ценности. При этом у результатов деятельности органа власти есть две категории потребителей: внешние (население) и внутренние (сотрудники).

В этом году Белгородская областная дума приняла первый в стране закон, в котором закреплены основные понятия бережливости и проектного управления. Документ определяет правовые основы деятельности проектного и бережливого управления; его основные цели, задачи и принципы внедрения; механизмы управления; процессы и инструменты, технологическую поддержку проектной деятельности.

**РЕСПУБЛИКА САХА (ЯКУТИЯ)**

Из-за специфики региона — суровый климат, огромные расстояния и малонаселенные территории — цифровые проекты давно стали основой экономики, без них невозможно эффективное госуправление. Цифровая трансформация потребовала пересмотра принципов государственного управления в регионе.

Для оптимизации и совершенствования процессов государственного управления руководством республики были внесены изменения в организационную структуру. Для внедрения системы управления процессами были созданы Департамент процессного и проектного управления, Центр управления изменениями, а также стратегическая лаборатория «Госуправление 4.0».

Особенно активно бережливое управление в республике стало развиваться после заключения в 2020 году соглашения между правительством республики и Росатомом.

В проект вошли: министерство культуры и духовного развития, министерство образования и науки, министерство по физической культуре и спорту, а также несколько крупных компаний, среди которых «Водоканал», «Ленское объединенное речное пароходство» и «Теплоэнергосервис».

*Айсен Сергеевич Николаев, Глава Республики Саха (Якутия): Такой методики, которая работает от А до Я, для госуправления еще не придумано. Бережливые технологии пришли из бизнеса, но они у нас блестяще работают в министерствах и ведомствах. Надо во всем искать то, что можно у нас использовать. Если творчески подходить, с людьми разговаривать, все получается.*

Летом 2020 года глава Якутии подписал указ о задачах по модернизации государственного управления до 2024 года. Согласно указу, приоритетной задачей госуправления в республике остается повышение эффективности работы аппарата за счет новых технологий, включая цифровую трансформацию, принятие решений на основе анализа данных, а также оптимизации численности государственных и муниципальных служащих.

Согласно указу временные затраты на принятие решений в исполнительных органах государственной власти будут сокращены на 25%; оказание государственных и муниципальных услуг минимум на 70% перейдет в электронный формат; государственных служащих станет меньше на 30%, при этом качество управления значительно возрастет.

Так, в ряде ведомств республики право подписания писем, имеющих организационный характер, получили специалисты, которые являются непосредственными исполнителями. В целом, процесс подписания документов упростился, при этом повысилась ответственность специалистов.

С точки зрения видимого для людей эффекта, главная задача — это автоматизация работы с гражданами, в частности предоставление всех госуслуг в электронном виде через МФЦ («Проект МФЦ 2.0»), а также оперативное и эффективное рассмотрение обращений граждан в соцсетях посредством системы «Цифровой помощник», созданной на базе искусственного интеллекта.

**НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ**

В Нижегородской области в 2018 году был создан объединенный проектный офис правительства Нижегородской области и госкорпорации Росатом, охвативший все МФЦ области. С 2019 года действует проект обучения государственных и муниципальных служащих бережливым технологиям в управлении. Главная цель проекта — повышение удовлетворенности граждан работой органов власти.

В 2019 году начала работу «Фабрика процессов эффективного управления», на ее базе прошли очное обучение 1000 сотрудников органов исполнительной власти. Задача фабрики - внедрить философию и принципы эффективности в сознание государственных и муниципальных служащих, найти агентов изменений и запустить новые проекты в районах. Обучение проводится в формате ролевой игры, в основу которой положен типичный для служащих процесс. Последовательно воспроизводится текущее состояние процесса, его хронометраж, проводится анализ, картирование и оптимизация. Каждый сотрудник, прошедший обучение, должен закрепить теоретические знания, оптимизировав свой рабочий процесс под контролем тренера.

В 2021 году запущено порядка 500 проектов, подготовку проходят около 100 агентов изменений, разрабатывается пакет обучающих программ. Для вовлечения в проектную деятельность органов местного самоуправления, фабрики процессов создаются в отдельных районах Нижегородской области. Для открытия фабрик выбраны районы с хорошей транспортной доступностью, чтобы команды даже из отдаленных муниципалитетов могли периодически проходить очное обучение. Разработаны курсы, очные и дистанционные, в том числе обучение для тренеров.

Для массового обучения госслужащих в 2020 году был реализован проект «Календарь эффективного госслужащего». Он содержит описание набора инструментов и служит пособием для поэтапной оптимизации рабочего процесса. Предполагается, что пользователь ежеквартально выполняет последовательность действий по оптимизации: описание процесса, его анализ, совершенствование, запуск оптимизированного процесса. В ведомствах Нижегородской области размещаются стенды с основной информацией для участников проекта.

Чем воспользоваться из многообразия методик и инструментов, представленных в этом обзоре? Универсального решения, как всегда, нет. Рекомендуется пробовать разные подходы и выбирать то, что будет работать на вашей территории. Единственный совет — помнить о конечных потребителях процессов. Это ваши сотрудники, граждане и бизнес. Чтобы действительно понять их запросы, нужны исследования, основанные на данных, и здесь в дополнение к традиционным процессным подходам появляются клиентоцентричные. Об этом расскажем в следующем номере.