

**Т. А. Малафеевский<sup>1</sup>, В. П. Семенов<sup>1</sup>, Д. Л. Мажарин<sup>2</sup>**  
**Особенности осуществления практико-ориентированной подготовки кадров для обеспечения цифровой трансформации и аналитики бизнес-процессов органов власти Санкт-Петербурга на основе принципов бережливого управления**

<sup>1</sup>Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина);

<sup>2</sup>Санкт-Петербургское государственное унитарное предприятие «Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр», г. Санкт-Петербург, Россия

***Аннотация.** В статье поднимается вопрос модификации образовательных программ подготовки специалистов в области бережливого управления для обеспечения соответствия текущим и перспективным потребностям рынка труда Санкт-Петербурга в сфере анализа и совершенствования бизнес-процессов органов власти с учетом актуального статуса внедрения бережливых принципов. Учитывается совокупность видов деятельности, осуществляемой аналитиками, предоставляющими методическую поддержку ИОГВ в настоящее время. Подчеркивается важность актуализации методов подготовки кадров в контексте реализации проекта «Эффективный регион» и «Приоритет-2030».*

**Ключевые слова:** Приоритет-2030; Эффективный регион; цифровая зрелость; бизнес-процесс; цифровая экономика; процессное управление; исполнительные органы государственной власти; образовательная программа; компетенция

Современные тенденции развития государственного управления включают активную деятельность по внедрению организационных мероприятий, повышающих эффективность процессов государственных органов. Кроме того, предпринимаются шаги по организации научного управления эффективностью на базе концепции бережливого производства, а также цифровизации деятельности путем внедрения программных решений, в том числе путем развития государственных и внутриорганизационных информационных систем и внедрения программных роботов для оптимизации рутинных процессов органов власти [1]. Сложившаяся ситуация с одной стороны вызывает определенные сложности с кадровым обеспечением такой деятельности на данный момент, но в то же время создает возможность образовательным организациям, обучающим специалистов в области качества и бережливого производства проанализировать ситуацию и усилить отдельные области подготовки для закрытия образовавшейся кадровой потребности.

Для определения набора ключевых качеств и навыков специалиста по цифровой трансформации бизнес-процессов органов власти следует обозначить основные направления деятельности данных специалистов. Для этого нами проанализированы открытые информационные источники по данному вопросу.

Исходя из логики внедрения процессного управления, первой упоминания заслуживает деятельность по сопровождению органов власти и подведомственных учреждений при разработке и актуализации ими реестров процессов. Потребность в качественном их формировании возникает в силу того, что готовый реестр используется в качестве аналитического инструмента, позволяющего выстроить проектную работу с ИОГВ по улучшению процессов с учетом текущего уровня их автоматизации и приоритетности улучшения. Кроме того, качественно сформированный реестр содержит сведения о нормативной документации по процессу, владельце, входах и выходах процесса, применяемых информационных системах и другие полезные для аналитика сведения. В Санкт – Петербурге действуют 62 ИОГВ и подведомственные им организации, которых, в случае, например, районных администраций, может насчитываться более 100. Сформировать реестры каждого из них силами самих аналитиков даже при наличии всей необходимой информации не представляется возможным. В связи с этим, от аналитика требуется выстраивание коммуникаций (как массовых, проводимых в ходе обучающих мероприятий на собраниях или видеоконференциях, так и личных коммуникаций с руководителями ИОГВ), что влечет за собой необходимость наличия навыков командной работы,

убеждения и планирования деятельности, знания базовых норм этикета. С точки зрения помощи в формировании реестра процессов после проведенного обучения, от аналитика требуется знание методов быстрой обработки больших объемов информации, позволяющее сформировать набор рекомендаций, ограничившись минимально необходимым набором действий (фильтры, сводные таблицы, обработка массива ячеек). Ознакомление с типовым порядком ведения реестров процессов возможно в открытых источниках [2].

Вторым и наиболее значимым направлением деятельности процессного аналитика в сфере государственного управления является ведение проектов по улучшению бизнес-процессов. В рамках данного укрупненного вида деятельности аналитику требуется, во-первых, обучить команды изменений методам бережливого управления и методике ведения проектов. В связи с этим, одним из основных требований к аналитику является знание основных положений и инструментов концепции бережливого производства, а также умение интерпретировать и применять их с учетом специфики офисных процессов ИОГВ. На стадиях подготовки и инициации проектов по улучшению аналитик выступает в роли методолога-преподавателя, что требует навыков публичных выступлений и безупречного понимания сути концепции бережливого производства.

Отдельно хочется обратить внимание на открытие и ведение проектов по улучшению. В регионах-участниках программы «Эффективный регион» принципы реализации проектов по улучшению и его фазы приблизительно одинаковы, однако стандартный набор документов проекта и их оформление могут несколько отличаться. Например, посетив сайты эффективного региона Воронежской области и Санкт-Петербурга можно сказать, что имеются отличия в оформлении документов, хотя суть их одинакова [3, 4]. Стоит отметить, что в Воронежской области на сайте эффективного региона имеются шаблоны статистического анализа, стандартной операционной процедуры и анкетирования, что может указывать на наличие большего количества обязательных документов при реализации проекта в сравнении с комплектом, предусмотренным в Санкт-Петербурге.

Следует отметить, что формы карты потока создания ценности, применяемые в Санкт-Петербурге, более подробны, чем формы, применяемые в Воронежской области. Они предусматривают более обширное количество отображаемых артефактов, а также отображение информационного потока и версий документов, возникающих в процессе. Карты, применяемые в Санкт-Петербурге близки к тем, что приводятся в методических рекомендациях на основе опыта ГК «Росатом» (Поток создания ценности. Картирование. Развитой уровень) [5]. Изучение данного способа картирования (в excel) вполне может быть рекомендовано к изучению в высших учебных заведениях, реализующих программы обучения специалистов по бережливому производству, тем более что программный продукт понятен, известен и применяется повсеместно.

При ведении проектов аналитику требуется умение анализировать нормативную документацию для описания процесса, снова возникает необходимость организации рабочих команд и планирования времени. На этапах диагностики и реализации улучшений наиболее востребовано системное и риск-ориентированное мышление для наиболее полного анализа проблем процесса и формирования плана по их устранению.

Третьей важной составляющей деятельности аналитика является проведение оценки уровня цифровой зрелости ИОГВ. Согласно материалам с официального сайта Администрации Санкт-Петербурга, ссылающимся на вице-губернатора Санкт-Петербурга Станислава Валерьевича Казарина, в городе реализуется уникальная методика оценки цифровой зрелости, впервые опробованная в 2022 году [6]. В одной из презентаций – докладов о результатах работы по внедрению процессного управления имеется информация о том, что система оценки цифровой зрелости включает 6 основных блоков: «Организационная структура и управление», «кадры», «процессы», «данные», «продукты», «инфраструктура и инструменты» [7]. От аналитика требуются базовые знания в каждой из этих областей для интерпретации результатов интервью при проведении оценки цифровой зрелости, а также навыки организации и проведения анкетирования с последующей обработкой результатов.



6. Уникальная методика оценки цифровой зрелости органов власти разработана в Санкт-Петербурге // [www.gov.spb.ru](http://www.gov.spb.ru) URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/admin/kazarin-sv/news/254790/> (дата обращения: 18.02.2024).

7. Процессное управление и цифровая трансформация в исполнительных органах государственной власти Санкт-Петербурга // [dt.petersburg.ru](http://dt.petersburg.ru) URL: [clck.ru/38uVHh](http://clck.ru/38uVHh) (дата обращения: 18.02.2024).

8. Партнерская проверка качества образца. Уровень «Местный образец». Методика ГК «Росатом» // [doy16.ru](http://doy16.ru) URL: [clck.ru/38uBJ3](http://clck.ru/38uBJ3) (дата обращения: 18.02.2024).

9. Внедрение системы процессного управления в Комитете по информатизации и связи Правительства СПб // [dev.businessstudio.ru](http://dev.businessstudio.ru) URL: [https://dev.businessstudio.ru/articles/article/vnedrenie\\_sistemy\\_protsepnogo\\_upravleniya\\_v\\_komit/?ysclid=lsrr3wmg1w714324778](https://dev.businessstudio.ru/articles/article/vnedrenie_sistemy_protsepnogo_upravleniya_v_komit/?ysclid=lsrr3wmg1w714324778) (дата обращения: 18.02.2024).

T. A. Malafeevskiy<sup>1</sup>, V. P. Semenov<sup>1</sup>, D. L. Mazharin<sup>2</sup>

Features of practice-oriented personnel training implementation to ensure digital transformation and business process analytics of St. Petersburg authorities based on the lean management principles

<sup>1</sup>*Saint Petersburg Electrotechnical University;*

<sup>2</sup>*St. Petersburg State Unitary Enterprise "St. Petersburg Information and Analytical Center", Russia*

*Abstract. The article raises the issue of modifying educational programs for training specialists in the field of lean management to ensure compliance with the current and future needs of the St. Petersburg labor market in the field of analysis and government authorities business processes improvement, taking into account the current status of the lean principles implementation. The set of activities carried out by analysts providing methodological support to the state executive bodies at the present time is taken into consideration. The importance of the methods of personnel training updating in the context of the implementation of the Effective Region and Priority 2030 projects is emphasized.*

**Keywords: Priority-2030; Effective region; digital maturity; business process; digital economy; process management; state executive bodies; educational program; competence**