



БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

# ПРАВИТЕЛЬСТВО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

## ПОСТАНОВЛЕНИЕ

Белгород

« 01 » декабря 20 25 г.

№ 577-пп

### О внесении изменений в постановление Правительства Белгородской области от 28 мая 2018 года № 161-пп

В целях достижения ключевых результатов и эффектов инициативы социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года «Государство для людей», включенной в перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 октября 2021 года № 2816-р, достижения значений показателей и результатов федерального проекта «Государство для людей» направления «Развитие государственного управления» государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», в соответствии с паспортом федерального проекта «Производительность труда», утвержденным проектным комитетом «Производительность труда» от 19 ноября 2024 года № 1пр, Правительство Белгородской области **п о с т а н о в л я е т**:

1. Внести следующие изменения в постановление Правительства Белгородской области от 28 мая 2018 года № 161-пп «Об утверждении Положения о бережливом управлении в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области»:

- заголовок к тексту постановления изложить в следующей редакции:

«Об утверждении Положения о бережливом управлении и клиентоцентричном подходе в исполнительных и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях»;

- в пункте 1 постановления слова «Положение о бережливом управлении в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области» заменить словами «Положение о бережливом управлении и клиентоцентричном подходе в исполнительных и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях»;

- пункт 2 постановления изложить в следующей редакции:

«2. Определить министерство цифрового развития Белгородской области

(Четвериков С.Н.) уполномоченным исполнительным органом Белгородской области, осуществляющим координацию реализации мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода в деятельность исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций (далее – уполномоченный орган).»;

- в первом абзаце пункта 3 постановления слова «Органам исполнительной власти и государственным органам области» заменить словами «Исполнительным и государственным органам Белгородской области»;

- третий абзац пункта 3 постановления изложить в следующей редакции:

«- внести изменения в положения об исполнительных и государственных органах Белгородской области, предусмотрев в них вопросы внедрения бережливого управления и клиентоцентричного подхода.»;

- дополнить пункт 3 постановления четвёртым абзацем следующего содержания:

«- обеспечить применение установленных Положением норм в подведомственных учреждениях и организациях.»;

- в пункте 4 постановления слова «Администрации Губернатора Белгородской области (Семенихин А.Ю.)» заменить словами «Министерству цифрового развития Белгородской области (Четвериков С.Н.)»;

- пункт 5 постановления изложить в следующей редакции:

«5. Рекомендовать органам местного самоуправления муниципальных образований Белгородской области в срок до 15 декабря 2025 года внести изменения в положения о бережливом управлении в органах местного самоуправления, предусмотрев в них вопросы внедрения клиентоцентричного подхода.»;

- в первом абзаце пункта 6 постановления слова «Администрацию Губернатора Белгородской области (Семенихин А.Ю.)» заменить словами «заместителя Губернатора Белгородской области – министра цифрового развития Белгородской области Четверикова С.Н.»;

- второй абзац пункта 6 постановления исключить;

- Положение о бережливом управлении в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, утвержденное в пункте 1 постановления, изложить в редакции согласно приложению к настоящему постановлению.

2. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя Губернатора Белгородской области – министра цифрового развития Белгородской области Четверикова С.Н.

3. Настоящее постановление вступает в силу со дня его официального опубликования.

**Губернатор  
Белгородской области**



**В.В. Гладков**

**Приложение**  
**к постановлению Правительства**  
**Белгородской области**  
от «01» декабря 2025 г.  
№ 577-пп

**Положение**  
**о бережливом управлении и клиентоцентричном подходе**  
**в исполнительных и государственных органах Белгородской области,**  
**а также подведомственных им учреждениях и организациях**

**1. Общие положения**

1.1. Положение о бережливом управлении и клиентоцентричном подходе в исполнительных и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях (далее – Положение) определяет условия и порядок применения принципов и ценностей бережливого управления и клиентоцентричного подхода исполнительными и государственными органами, а также подведомственными им учреждениями и организациями на территории Белгородской области.

1.2. Положение направлено на повышение эффективности деятельности и производительности труда исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций за счёт системного применения ценностей, принципов, методов и инструментов бережливого управления и клиентоцентричности.

**2. Термины и определения**

Анкетирование – метод получения первичной социологической информации путем письменных ответов респондентов на предложенную систему вопросов анкеты.

Бережливое управление – интегрированная система управления, которая базируется на повышении эффективности процессов через снижение всех видов потерь.

Бережливый проект – проект, ориентированный на оптимизацию деятельности в виде сокращения длительности протекания процесса и разработанный в результате проведения картирования.

Внешний клиент – физическое или юридическое лицо, взаимодействующее самостоятельно или через уполномоченного представителя с органом власти или подведомственной ему организацией с целью удовлетворения своих потребностей.

Внутренний клиент – государственный или муниципальный служащий, работник подведомственной исполнительному, государственному или муниципальному органу организации, а также работники иных организаций,

уполномоченные в соответствии с законодательством или на основании договора на взаимодействие с внешними клиентами от лица органов власти, государственных или муниципальных организаций.

Внутриведомственный процесс – последовательность операций и процедур, выполняемых одним ведомством самостоятельно, в рамках своей компетенции и полномочий.

Гемба – реальное физическое пространство или рабочее место, где происходят процессы, создаются ценности для клиента и принимаются решения.

Гипотеза – предположение, выдвигаемое на основании предварительных наблюдений и имеющейся информации, которое требует дальнейшего изучения и проверки.

Глубинное интервью – метод качественного исследования, предполагающий проведение индивидуальных бесед с респондентами, позволяющих раскрыть субъективные ощущения, мотивы поведения и скрытые причины выбора тех или иных действий при взаимодействии с органами власти или организациями.

Диагностика корпоративной культуры – анализ организационных и коммуникационных барьеров между руководителем и сотрудниками органа власти или организации с целью определения общих направлений для изменений, расстановки приоритетов, оптимизации организационной структуры и формирования ключевых направлений развития.

Доска визуализации – доска, на которой представлены миссия, стратегические цели, показатели эффективности деятельности органа власти или организации.

Доска задач – инструмент визуализации процесса исполнения задач в рамках структурного подразделения органа власти или организации, позволяющий корректировать загрузку специалистов, выявлять проблемные зоны в работе структурного подразделения и своевременно принимать корректирующие решения.

Жизненная ситуация – комплекс услуг, функций и сервисов, в том числе цифровых, предоставляемых органами власти и организациями человеку в определенных обстоятельствах, необходимых для удовлетворения возникающих в этих обстоятельствах потребностей.

Инсайт – осознание несоответствия собственных представлений о чем-либо реальной ситуации или новый взгляд на ситуацию, которые возникают у исследователя после погружения в тематику, внимательного анализа собранных данных и интерпретации практического опыта, полученного в ходе проведения исследований.

Инструмент организации рабочего пространства (5C) – система управления рабочими пространством и процессами, направленная на повышение эффективности труда и снижение потерь ресурсов путем систематической оптимизации рабочей среды.

Инструменты бережливого управления – средства (способы) решения поставленной задачи по усовершенствованию деятельности органов власти или организаций посредством снижения потерь.

Инструменты генерации и приоритизации идей/проектных решений – методики и подходы, используемые для стимулирования творческого мышления и отбора перспективных предложений по улучшению процессов.

Инструменты клиентоцентричного подхода – набор методов и технологий, направленных на удовлетворение потребностей и ожиданий граждан посредством повышения качества государственных услуг, оптимизации административных процессов и укрепления обратной связи между гражданами и органами власти.

Инструменты поиска первопричин проблем – специальные методики и подходы, используемые для выявления глубинных факторов возникновения трудностей (недостатков, несоответствий) или нежелательных ситуаций в процессах или системах органов власти и организаций, помогающие определить коренные причины проблем, что способствует эффективному устранению источников неполадок и предотвращению повторений аналогичных ситуаций в будущем.

Инструменты ранжирования проблем – методы и техники анализа и оценки приоритетности различных трудностей (недостатков, несоответствий), возникающих в работе органа власти или организации, позволяющие структурированно оценить важность каждой проблемы исходя из критериев влияния на цели, масштаб последствий, сложности устранения и затрат ресурсов.

Интервьюирование – направленная беседа, целью которой является получение ответов на вопросы, предусмотренные бланком интервью.

Инфоцентр – структурированное информационно-коммуникационное пространство, организованное для сбора, обработки, хранения и распространения актуальной информации посредством визуализации отклонений от ключевых показателей деятельности и целевого состояния процессов, выявления проблем и устранения потерь через принятие эффективных управленческих решений и визуальный контроль.

Кабинетные исследования – аналитическая деятельность, осуществляемая на основе вторичных источников информации (документы, отчёты, публикации, базы данных, официальные статистические материалы, научные труды, отраслевые обзоры и др.).

Карта пути клиента (карта клиентского пути) – логически структурированное описание последовательности шагов, которые осуществляет клиент, взаимодействуя с государством в рамках получения услуг или осуществления функций, а также различных аспектов поведения, ощущений и представлений клиента в табличной, графической или смешанной форме.

Карта системы – инструмент визуализации и анализа взаимосвязей между элементами жизненной ситуации или процесса, включающими клиентов, участников, заинтересованных сторон, описание задач, используемых ресурсов и факторов влияния.

Карта текущего состояния процесса – графическое представление последовательности операций, позволяющее увидеть проблемы в процессе, их первопричины, а также разработать предложения по улучшению процесса.

Карта целевого состояния процесса – графическое представление последовательности операций, позволяющее увидеть, каким будет процесс после

внедрения разработанных улучшений, которые могут быть применены в сроки реализации мероприятий по повышению эффективности процесса при наличии необходимых ресурсов.

Картирование процесса – построение схемы (алгоритма), отображающей каждый этап движения материальных и информационных потоков с целью выявления возможностей усовершенствования текущего процесса и его приближения к оптимальному состоянию.

Карточка проекта – формализованный документ, содержащий комплексную характеристику оптимизируемого процесса, включая аналитическое обоснование целесообразности оптимизации, определение границ изучаемого процесса, список участников проектной группы, целевые показатели эффективности, календарный план этапов разработки и внедрения проектных решений.

Клиент – физические и юридические лица, взаимодействующие с государством с целью удовлетворения своих потребностей или взаимодействующие с государством и уполномоченными организациями при осуществлении функций органов власти.

Клиентоцентричность – концепция государственного управления, ориентированная на постоянное совершенствование процессов удовлетворения потребностей клиента на основе непрерывного изучения клиентского опыта.

Клиентоцентричный подход – способ осуществления деятельности, в основе которого лежит изучение клиентского опыта с целью выявления потребностей и их удовлетворения, осуществляемый с привлечением клиента.

Клиентоцентричный проект – проект, ориентированный на создание ценности для клиентов посредством всестороннего анализа их запросов, пожеланий и проблем с целью разработки продукта или услуги, максимально удовлетворяющих потребности целевой аудитории.

Клиентский опыт – результат взаимодействия клиента с органами власти и организациями на протяжении всей истории отношений.

Клиентский путь – последовательность действий клиента, которые он осуществляет от момента возникновения потребностей до момента их удовлетворения, в том числе при получении услуг и сервисов органов власти и организаций.

Команда лидеров – ответственные руководители (исполнители), обеспечивающие применение технологий бережливого управления и клиентоцентричного подхода.

Команда по изменениям – группа лиц, объединенных для выполнения конкретной задачи по совершенствованию деятельности органа власти или организации.

Корпоративная рефлексия – мероприятие, организованное с целью ознакомления сотрудников органов власти или организаций с результатами диагностики корпоративной культуры.

Корпоративное обучение – целенаправленный процесс развития профессиональных компетенций сотрудников, организованный с целью повышения производительности труда, мотивации персонала и общего успеха органа власти или организации.

Куратор – руководитель команды лидеров, ответственный за внедрение бережливого управления и клиентоцентричного подхода в органе власти или организации.

Межведомственный процесс – согласованный порядок действий нескольких органов власти и/или организаций, объединенных общими целями и задачами, направленных на решение вопросов, выходящих за рамки полномочий одного ведомства.

Меморандум – письменное соглашение между руководителем и сотрудниками органа власти или организации, в котором закрепляются добровольные взаимные обязательства сторон, направленные на повышение эффективности деятельности.

Метод наблюдения – качественный исследовательский инструмент, используемый для сбора объективных данных о поведенческих реакциях, эмоциях, возникающих сложностях, особенностях взаимодействия клиентов с органами власти и/или организациями непосредственно в реальных условиях определенной жизненной ситуации.

Метод проживания собственного опыта – исследовательская практика, заключающаяся в прямом участии исследователя в роли клиента или пользователя услуг, функций, сервисов органа власти или организации с целью глубокого понимания и оценки реального клиентского пути в условиях определённой жизненной ситуации.

Миссия – краткое изложение основных целей и назначения органа власти или организации, выражающее их уникальное значение и роль в обществе, определяющее стратегическое направление деятельности и служащее ориентиром для принятия решений и оценки эффективности действий.

Образец технологий – это орган власти, учреждение или организация, успешно внедривший инструменты бережливого управления и клиентоцентричного подхода и достигший значительных улучшений в области повышения эффективности, сокращения издержек и совершенствования качества исполнения функций, предоставляемых услуг или сервисов путем реализации проектов по оптимизации собственной деятельности.

Описание бизнес-процесса – инструмент формализации и документирования последовательности действий, операций и взаимодействий в рамках процесса, необходимых для достижения конкретных целей.

Потеря – любое действие, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности для клиента.

Прототипирование – процесс создания упрощённых моделей продукта, сервиса или технологии с целью тестирования концепции, проверки работоспособности идеи и получения обратной связи от пользователей перед реализацией финального варианта.

Процесс – последовательность действий, которые необходимо совершить для достижения заранее определенных результатов, представляющих ценность для клиентов.

Реестр процессов – систематизированный перечень всех процессов органа власти или организации, включающий их классификацию, описание основных

характеристик, взаимосвязей и требований к управлению, используемый для анализа, контроля и улучшения операционной деятельности.

Режим бесповности – организация совместной деятельности различных государственных и исполнительных органов таким образом, чтобы процессы взаимодействия между ними были непрерывными, взаимосвязанными и направленными на создание единой цепочки предоставления услуг клиенту без видимых разрывов и задержек.

Сбор обратной связи – процесс систематического получения мнений, предложений и замечаний пользователей или клиентов относительно функций, услуг, сервисов органа власти или организации с целью улучшения качества предоставляемых товаров и услуг, повышения удовлетворенности потребителей и оптимизации процессов.

Сегментация – процесс деления целевой аудитории на сегменты (группы) на основании сходства по одному или нескольким признакам.

Сервис – способ организации процессов при взаимодействии клиента с услугами и функциями, направленный на улучшение опыта взаимодействия клиента с органами власти и организациями.

Совещание в формате ежедневных 15-минутных встреч у доски задач – короткое совещание, которое проводится в одно и то же время с целью обсуждения статуса задач, выявления проблем и выработки направлений их решения.

Стандарт (стандартизированная операционная процедура (СОП) – детально разработанная инструкция, определяющая последовательность шагов и правила выполнения конкретной операции или процесса с целью достижения стабильного и качественного результата.

Стандартизация процессов – методология унификации и регламентации последовательностей действий, направленных на достижение оптимального результата при минимизации отклонений, затрат и рисков путём разработки единых стандартов исполнения конкретных видов работ.

Стратегическая сессия – особая форма командной работы, которая направлена на составление стратегических планов развития.

Точка взаимодействия – канал общения, посредством которого клиент вступает в контакт с органами власти или организациями в рамках определенного процесса или конкретной жизненной ситуации.

Тренинг – активный метод обучения, направленный на приобретение практических навыков и развитие компетенций участников через интерактивные упражнения, групповую работу и обратную связь.

Управленческая технология, основанная на принципах и ценностях бережливого управления и клиентоцентричного подхода, – комплекс методов и инструментов, направленных на повышение эффективности процессов и максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

Услуга – деятельность по реализации установленных функций органа власти или организации, осуществляемая по запросам заявителей.

Фабрика процессов – формат практического обучения, представляющий собой учебную площадку, воспроизводящую определенный управляемый учебный

процесс, в котором обучающиеся осваивают и отрабатывают умения, навыки и компетенции бережливого управления.

Фокус-группа – фокусированное групповое интервью, направленное на выявление у респондентов субъективного восприятия определенных предметов или явлений реальности в ходе дискуссии.

Функция – деятельность по реализации установленных полномочий органа власти, осуществляемая без запроса заявителя.

Хронометраж – метод измерения временных затрат на выполнение отдельных операций или этапов рабочего процесса, используемый для объективного анализа и последующего совершенствования рабочих процедур путем выявления неэффективных действий, перераспределения ресурсов и оптимизации труда сотрудников.

Ценность – значимость, присущая результатам деятельности исполнительных, государственных органов и организаций с точки зрения клиента.

Центр компетенций – специализированная структура, созданная для систематического развития профессиональных навыков и знаний сотрудников подведомственных исполнительным и государственным органам учреждений и организаций в сфере применения методов и инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода.

Цифровой сервис – программное средство для предоставления услуг, осуществления функций в электронном виде с применением информационных систем.

### **3. Понятия, ценности и принципы бережливого управления и клиентоцентричного подхода**

3.1. Трансформация подхода к исполнению государственных функций и предоставлению государственных услуг предусматривает:

- продвижение и развитие культуры уважения к человеку, его мнению, особенностям и потребностям;
- повышение доверия к исполнительным и государственным органам Белгородской области, а также подведомственным им учреждениям и организациям;
- повышение эффективности и качества решения задач человека;
- повышение скорости и гибкости реагирования исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций на актуальные вопросы и вызовы;
- простое и удобное для человека взаимодействие с исполнительными и государственными органами Белгородской области, а также подведомственными им учреждениями и организациями;
- повышение эффективности и привлекательности государственной службы.

3.2. Клиентом исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций является человек, который может взаимодействовать с ними в различных статусах:

- как гражданин (а также иностранец или человек без гражданства);

- как представитель бизнеса (коммерческой или некоммерческой организации), индивидуальный предприниматель или самозанятый;
- как государственный или муниципальный служащий, представляющий публичную власть в отношениях с внешними клиентами (гражданами и бизнесом), а также участвующий в межведомственном взаимодействии.

3.3. В фокусе внимания исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций находится человек. Государственные функции и услуги, а также процедуры созданы ради решения задач людей и организованы ради их комфорта.

3.4. Ценности и принципы бережливого управления и клиентоцентричного подхода взаимосвязаны и дополняют друг друга, образуя единую систему, и применяются в совокупности.

3.5. Основными ценностями бережливого управления и клиентоцентричного подхода являются:

- признание человеческого ресурса как главного источника создания ценности;
- своевременное выявление изменений требований клиента с целью улучшения качества процессов или услуг;
- снижение потерь.

3.6. Принципы бережливого управления и клиентоцентричного подхода:

3.6.1. Стратегическая направленность и долгосрочная перспектива.

Реализация миссии, политики и стратегии исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций основывается на признании важности человеческих ресурсов и стремлении удовлетворить потребности клиентов.

Оценка эффективной деятельности исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций строится на показателях пользы и удобства для клиентов.

Применение инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода направлено на достижение долгосрочных результатов и устойчивое развитие управленческой системы региона.

3.6.2. Непрерывное совершенствование и проактивность.

Деятельность исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций основывается на постоянном стремлении улучшать качество предоставления услуг и развивать организационные процессы, обеспечивая их эффективность и соответствие требованиям клиентов.

С целью выявления актуальных потребностей и своевременного реагирования на запросы граждан, бизнеса и служащих в исполнительных и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях на регулярной основе проводятся аудиты межведомственных и внутриведомственных процессов с применением инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода с последующим устранением потерь, отказом от барьеров и избыточных процессов.

Исполнительные и государственные органы Белгородской области, а также подведомственные им учреждения и организации проактивно выявляют жизненные ситуации и процессы, требующие решений, работают над внедрением улучшений, инноваций и устранением ошибок, предупреждая запросы и замечания.

### 3.6.3. Ориентация на создание ценности для клиента.

Основным требованием к организации деятельности исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций области является оценка их действий и решений с позиции конечной пользы для клиента (гражданина, бизнеса, коллеги-служащего).

Функции, услуги и сервисы исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций области в процессе создания ценности адаптируются под конкретные потребности, нужды и пожелания клиентов.

### 3.6.4. Принятие решений, основанных на фактах.

Выявление проблем и принятие решений по их устранению осуществляется непосредственно в гембе, то есть на фактическом месте их возникновения.

Результаты исследований и объективные данные являются основой для принятия решений и их обоснования. Исполнители государственных функций и услуг принимают беспристрастные решения, свободные от субъективности и предвзятости.

В целях принятия объективных решений исполнительные и государственные органы Белгородской области, а также подведомственные им учреждения и организации на регулярной основе осуществляют сбор обратной связи от клиентов.

### 3.6.5. Открытость, взаимное доверие и безопасность.

Исполнительные и государственные органы Белгородской области, а также подведомственные им учреждения и организации взаимодействуют с человеком в открытом диалоге, учитывают обратную связь и понимают потребности человека.

Исполнительные и государственные органы Белгородской области, а также подведомственные им учреждения и организации гарантируют безопасное взаимодействие с государственными функциями и услугами, а также цифровыми сервисами без риска для здоровья, имущества, персональных данных и иной конфиденциальной информации.

В целях формирования доверительных отношений между исполнительными и государственными органами Белгородской области, а также подведомственными им учреждениями и организациями и клиентами создаётся прозрачная среда общения, открытая для конструктивной критики и обсуждения идей.

Коммуникации выстраиваются в формате уважительного и доступного диалога и направлены на сотрудничество с гражданами и бизнесом на равных условиях.

Информация клиентам предоставляется в простой и понятной форме, принятые решения публикуются в открытых источниках.

### 3.6.6. Организация потока создания ценности для клиента.

Повышение эффективности работы исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций достигается через согласование действий разных ведомств и организацию процессов в единый поток создания ценности для клиента в режиме беспшовности.

Межведомственное сотрудничество направлено на достижение общей цели удовлетворения потребностей клиентов, создавая целостный и интегрированный процесс оказания государственной услуги или исполнения функций путем устранения барьеров и несогласованности между ведомствами.

Исполнители государственных функций и услуг объединяют усилия и обеспечивают целостный и предсказуемый опыт взаимодействия клиентов с государством через выбранный человеком канал связи.

### 3.6.7. Простота и удобство.

Оптимизация исполнительными и государственными органами Белгородской области, а также подведомственными им учреждениями и организациями функций, услуг и сервисов осуществляется с позиции простоты и удобства для клиентов и предполагает активное использование современных цифровых технологий для автоматизации процессов, повышения доступности и удобства взаимодействия.

### 3.6.8. Вытягивание.

Выстраивание процесса осуществляется посредством вытягивания, при котором требования клиента выполняются своевременно, качественно и в надлежащем объеме, исходя из его реальных потребностей.

### 3.6.9. Встроенное качество (принцип «нулевых дефектов»).

В целях предотвращения и исключения ошибок перед предоставлением результата клиенту на каждом этапе исполнения функции, оказания услуги или сервиса в деятельность исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций внедряются процедуры контроля.

### 3.6.10. Стандартизация рабочих процессов.

Исполнительными и государственными органами Белгородской области, а также подведомственными им учреждениями и организациями регулярно осуществляется формализация и стандартизация лучшего опыта исполнения функций, оказания услуг и сервисов.

Строгое соблюдение положений стандартов, регламентов, инструкций и других регулирующих выполнение процесса документов является необходимым условием функционирования и непрерывного совершенствования процессов исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций.

## 4. Организационная структура

### 4.1. Уполномоченный орган:

- взаимодействует с федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации,

государственными и иными организациями по вопросам внедрения бережливого управления и клиентоцентричного подхода;

- обеспечивает системное развитие методологии бережливого управления и клиентоцентричного подхода;

- обеспечивает проведение обучающих семинаров, практических конференций, круглых столов в области бережливого управления и клиентоцентричного подхода (клиентоцентричности);

- осуществляет мониторинг внедрения инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода в деятельность исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций.

4.2. В целях внедрения инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода в исполнительных и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях соответствующим распорядительным актом назначается куратор и утверждается команда лидеров.

#### 4.2.1. Куратор:

- оказывает всестороннее содействие внедрению инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода;

- возглавляет команду лидеров соответствующего исполнительного или государственного органа Белгородской области, подведомственного учреждения или организации и координирует их деятельность по вопросам внедрения бережливого управления и клиентоцентричного подхода;

- оценивает эффективность и результативность деятельности команды лидеров;

- вносит предложения руководителю исполнительного или государственного органа области, подведомственного учреждения или организации для принятия решения о выделении необходимых ресурсов для внедрения инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода.

Куратором, ответственным за внедрение бережливого управления и клиентоцентричного подхода, назначается:

- в министерствах области – первый заместитель министра области;

- в Администрации Губернатора области – должностное лицо из числа заместителей руководителя Администрации Губернатора области;

- в управлениях области – начальник управления области;

- в подведомственных учреждениях и организациях – руководитель учреждения или организации.

#### 4.2.2. Команда лидеров:

- осуществляет взаимодействие с куратором по вопросам внедрения бережливого управления и клиентоцентричного подхода, а также организационно-техническое сопровождение внедрения инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода;

- обеспечивает поддержку коммуникаций и формирование команд по изменениям.

Состав команды лидеров включает:

- в исполнительных и государственных органах Белгородской области – заместителей руководителей и руководителей структурных подразделений исполнительных и государственных органов Белгородской области;

- в подведомственных учреждениях и организациях – заместителей руководителей и руководителей структурных подразделений учреждений или организаций.

4.2.3. Для решения конкретных задач по совершенствованию деятельности распорядительным актом соответствующего исполнительного или государственного органа Белгородской области, подведомственного учреждения или организации временно создается команда по изменениям, которая может включать в себя сотрудников одного или нескольких ведомств, учреждений и организаций.

4.2.4. В качестве ресурса по формированию актуальных компетенций у сотрудников подведомственных учреждений и организаций решением руководителя исполнительного или государственного органа Белгородской области могут создаваться центры компетенций в области бережливого управления и клиентоцентричного подхода (далее – Центры компетенций).

Целью создания Центра компетенций является распространение опыта применения бережливых технологий и клиентоцентричного подхода, способствующих повышению уровня профессиональной компетентности специалистов.

Центр компетенций может быть создан на базе подведомственного исполнительного или государственного органа Белгородской области учреждения или организации или сформирован из числа сотрудников исполнительного или государственного органа Белгородской области.

Центр компетенций не имеет в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли.

Функционал Центра компетенций включает:

- обеспечение методического сопровождения внедрения методов и инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода;
- обеспечение методической поддержки в инициации и реализации проектов по оптимизации процессов и жизненных ситуаций;
- тиражирование лучших практик внедрения методов и инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода;
- создание образцов технологий;
- разработку фабрик процессов;
- управление и мониторинг внедрения бережливого управления и клиентоцентричного подхода в деятельность учреждений и организаций соответствующей отрасли.

## **5. Порядок внедрения бережливого управления и клиентоцентричного подхода**

5.1. Внедрение бережливого управления и клиентоцентричного подхода в деятельность исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций осуществляется в несколько этапов:

- анализ текущей ситуации в формате проведения диагностики корпоративной культуры исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций;

- разработка нормативных правовых и методических документов;
- регулярное обучение сотрудников исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций основам и инструментам бережливого управления и клиентоцентричного подхода;
- внедрение инструментов и методов бережливого управления и клиентоцентричного подхода в деятельность исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций;
- инициация и реализация бережливых и клиентоцентричных проектов.

5.2. Перед внедрением бережливого управления и клиентоцентричного подхода в деятельность исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций проводится диагностика корпоративной культуры, представляющая собой анализ устоявшихся организационных и коммуникационных традиций.

5.2.1. Целью этапа является формирование понимания необходимости изменений в системе организации деятельности исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций в соответствии с принципами и ценностями бережливого управления и клиентоцентричного подхода.

5.2.2. Диагностика корпоративной культуры включает в себя оценку текущего состояния процессов, уровня удовлетворенности внутренних клиентов и эффективности работы ведомства или организации.

5.2.3. Для проведения диагностики корпоративной культуры используются методы:

- анкетирования;
- интервьюирования;
- фокус-групп.

5.2.4. Анкетирование проводится с целью выявления особенностей представления сотрудников исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций об эффективности их деятельности.

5.2.5. Интервьюирование проводится с целью изучения мышления, установок и базовых ценностей сотрудников исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций.

5.2.6. Фокус-группы проводятся с целью выявления у участников субъективного восприятия проблемных явлений в рамках осуществления своей профессиональной деятельности.

5.2.7. По итогам проведения анкетирования, интервьюирования и фокус-групп назначенным куратором ответственным лицом готовится отчет.

5.2.8. Диагностический этап корпоративной диагностики завершается:

- разработкой и подписанием меморандума;
- разработкой и утверждением миссии;
- проведением сессии по корпоративной рефлексии.

5.2.9. На сессиях по корпоративной рефлексии руководитель органа власти области знакомит сотрудников с результатами диагностики корпоративной культуры органа власти области, положениями меморандума, формулировкой миссии.

5.2.10. По завершении проведения диагностики корпоративной культуры во всех исполнительных и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях уполномоченным органом разрабатывается и утверждается распоряжением Губернатора Белгородской области миссия Правительства Белгородской области.

5.2.11. Диагностика корпоративной культуры проводится с периодичностью, определенной руководителем исполнительного или государственного органа Белгородской области, подведомственного учреждения или организации, но не реже одного раза в три года.

5.2.12. Основанием для проведения диагностики корпоративной культуры может являться:

- обновление коллектива более чем на 30 процентов;
- назначение нового руководителя ведомства или организации.

5.3. По мере развития системы бережливого управления и клиентоцентричного подхода уполномоченный орган формирует нормативную правовую и методологическую базу.

5.3.1. Целью этапа является создание нормативных правовых актов и методологических материалов, обеспечивающих поддержку процесса внедрения управленческой технологии, основанной на принципах и ценностях бережливого управления и клиентоцентричного подхода.

5.3.2. В структуру нормативной правовой и методологической базы входят:

- постановления, распоряжения, приказы, регламентирующие внедрение новых подходов;
- методические рекомендации по использованию конкретных инструментов и методов бережливого управления и клиентоцентричного подхода.

5.4. При внедрении технологий бережливого управления и клиентоцентричного подхода уполномоченный орган регулярно проводит корпоративное обучение сотрудников исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций с учётом разработанной и утверждённой на региональном уровне нормативной правовой и методологической баз.

5.4.1. Целью этапа является повышение осведомленности и компетентности сотрудников исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций всех уровней в области бережливого управления и клиентоцентричного подхода.

5.4.2. Корпоративное обучение проводится на регулярной основе при внедрении в деятельность исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций новых методов и инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода.

5.4.3. Корпоративное обучение проводится в форматах:

- тренинга, семинара, стратегической сессии, фабрики процессов;

- индивидуальной консультации;
- практического обучения на рабочем месте.

5.4.4. К проведению обучения сотрудников исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций могут привлекаться внешние консультанты для повышения качества образовательных мероприятий.

5.4.5. При проведении обучающих семинаров сотрудников исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций собирается обратная связь и осуществляется методическое сопровождение.

5.5. Организация деятельности исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций, основанной на принципах и ценностях бережливого управления и стандартах клиентоцентричности, предполагает:

- внедрение и применение на постоянной основе определенного набора методов и инструментов;
- проведение оптимизации жизненных ситуаций, межведомственных и внутриведомственных процессов в рамках разработки и реализации бережливых и клиентоцентричных проектов.

5.5.1. Целью этапа является применение инструментов и методов управленческой технологии, основанной на принципах и ценностях бережливого управления и клиентоцентричного подхода, и обеспечение устойчивого эффекта от их внедрения.

5.5.2. Набор методов и инструментов, определенных к внедрению в деятельность исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций, включает:

- доску визуализации;
- инструмент организации рабочего пространства (5С);
- доску задач (совещания в формате ежедневных 15-минутных встреч у доски задач);
- инфоцентр;
- реестр процессов;
- картирование;
- описание бизнес-процесса;
- стандартизацию;
- сбор обратной связи.

5.5.3. Основанием для открытия проектов по оптимизации процессов и жизненных ситуаций являются:

- достижение целевых показателей стратегии развития региона;
- достижение ключевых показателей эффективности высшего должностного лица;
- деятельность в рамках реализации федеральных проектов «Государство для людей», «Производительность труда», внедрения целевых моделей Национальной социальной инициативы;
- поручения Губернатора Белгородской области, заместителей Губернатора Белгородской области, руководителей исполнительных и государственных

органов Белгородской области, руководителей подведомственных учреждений и организаций;

- результаты сбора обратной связи от сотрудников исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций;

- результаты анализа тематики негативных обращений граждан Центра управления регионом;

- необходимость развития реализованных проектов;

- возможность тиражирования ранее реализованных проектов или лучших практик.

5.5.4. Оптимизация жизненных ситуаций, межведомственных и внутриведомственных процессов осуществляется в несколько этапов с применением установленного конкретизированного перечня методов и инструментов на каждом из них:

- первичный анализ ситуации «как есть» (карточка проекта, хронометраж, гемба, карта системы, точки взаимодействия, гипотеза);

- сбор информации (глубинные интервью, собственный опыт, наблюдение, кабинетные исследования, инсайт);

- описание текущей ситуации (сегментация клиентов, карта текущего состояния / описание бизнес-процесса «как есть», карта пути клиента);

- анализ проблем и выбор решений (инструменты ранжирования проблем, инструменты поиска первопричин проблем, инструменты генерации и приоритизации идей, прототипирование);

- описание целевого состояния (карта целевого состояния / описание бизнес-процесса «как будет», план управления проектом («дорожная карта»);

- реализация мероприятий плана управления проектом («дорожной карты»);

- стандартизация оптимизированного процесса посредством разработки, утверждения и/или актуализация стандартизированной операционной процедуры.

5.5.5. Бережливые и клиентоцентричные проекты могут объединяться в портфели проектов исполнительного / государственного органа Белгородской области или организации.

## **6. Организационное сопровождение, администрирование и мониторинг внедрения инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода**

6.1. Организационное сопровождение представляет собой координацию комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода в деятельность исполнительных и государственных органов Белгородской области, а также подведомственных им учреждений и организаций.

Организационное сопровождение начинается с момента создания организационной структуры по внедрению инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода в исполнительных и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях.

6.2. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода в исполнительных и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях представляет собой контроль их применения в деятельности на постоянной основе.

6.2.1. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода в исполнительных и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях осуществляется куратором.

6.2.2. Информация, полученная в процессе администрирования внедрения инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода в исполнительных и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях, представляется в уполномоченный орган.

6.3. Мониторинг внедрения инструментов бережливого управления и клиентоцентричного подхода в исполнительных и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях представляет собой специально организованное систематическое наблюдение за ходом применения инструментов и регистрацию данных, которые осуществляют уполномоченный орган и кураторы в исполнительных и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях.

