



КОМПЛЕКС ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ  
И ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ



ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ  
ГОРОДА МОСКВЫ

# СПЕЦИФИКА ПОСТРОЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

19 ФЕВРАЛЬ 2021 Г.



## ПРИМЕР ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПЛЕКСЕ

**2013 год**

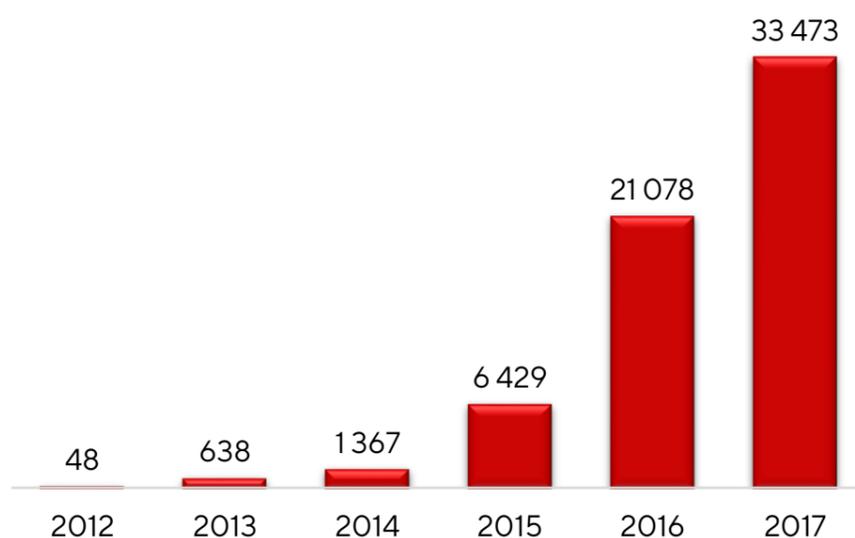
Департамент земельных ресурсов города Москвы (ДЗР) первым разработал регламенты предоставления **всех** государственных услуг (16 услуг – востребованность в 2012 году – 27 673)

**1<sup>й</sup>** ДЗР первым в структуре Правительства Москвы внедрил систему менеджмента качества, соответствующую требованиям стандарта **ISO 9001:2008**

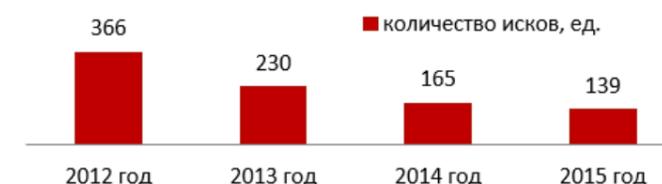
Разработан и внедрен программный продукт «Система подготовки документов», благодаря чему **более 50%** всех документов подготавливались в автоматическом режиме с занесением информации в учетные базы данных

Для **13 услуг** стало доступно оформление запроса и получение результата в электронном виде

Количество заявлений на оказание гос. услуг в электронном виде ед.



Минимальное судебное обжалование результатов оказания государственных услуг



Рост доли решений в пользу Департамента



**2015 год**

По **10 услугам** прекращен прием заявок от российских юридических лиц в бумажном виде

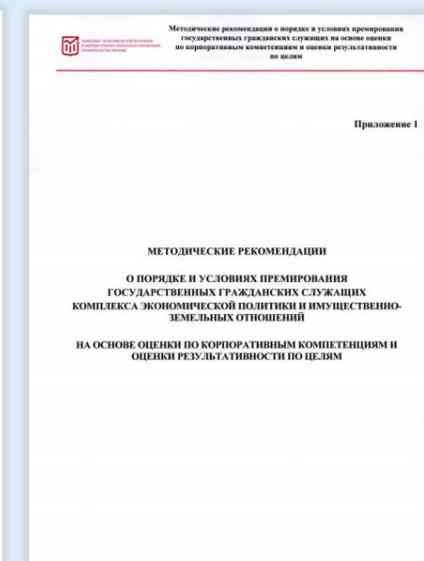
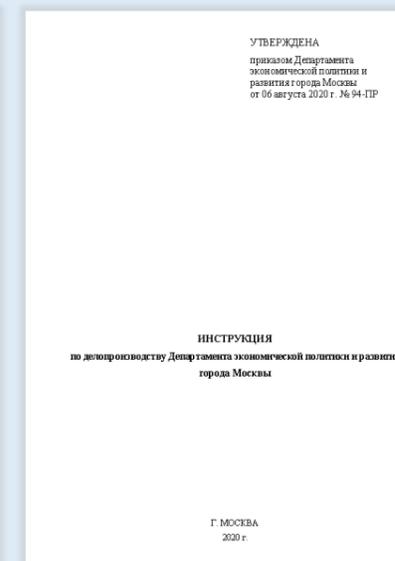
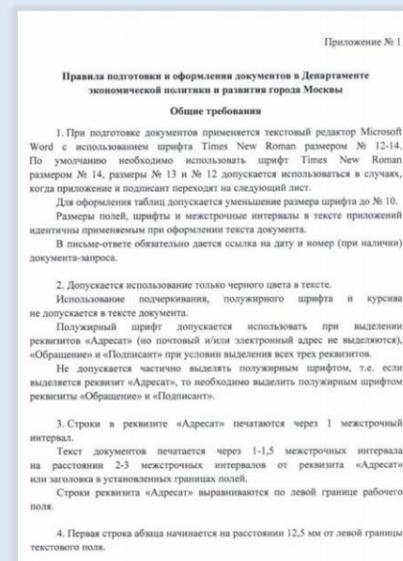
Наборы услуг конфигурируются в **«суперсервисы»** (введена приостановка на оказание необходимой дополнительной услуги вместо отказа), что позволило сократить число отказов и обращений за дополнительными услугами на **5-6 тыс. в год.**



## СТАТУС ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА

Процессное управление изначально **присутствует** в деятельности государственных организаций, является ее неотъемлемой частью и оформлено в виде:

- Положений;
- Порядков;
- Инструкций;
- Методических указаний.



### ❗ ПРОБЛЕМЫ:

- Отсутствие структуризации процессов, регламентирующих деятельность государственных организаций;
- Отсутствие понимания и восприятия процессного подхода в целом.

### ✅ ОСОБЕННОСТИ:

- Строгий учет требований законодательства;
- Учет требований внутренних регламентов Комплекса Экономической политики и имущественно-земельных отношений;
- Соблюдение этических норм.



КОМПЛЕКС ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ  
И ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ



ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ  
ГОРОДА МОСКВЫ

## ЭТАПЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА



2019

В 15 организациях Комплекса внедрена СМК, пройдена сертификация на ее соответствие требованиям нац. стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и международного стандарта ISO 9001:2015



февраль 2020

В ГБУ «Аналитический центр» создан ПО № 8 с функциями развития процессного управления в организациях Комплекса



февраль-март 2020

Подбор специалистов ПО № 8 для развития процессного управления



апрель-июнь 2020

На базе ПО № 8 внедрена и прошла апробацию автоматизированная система для моделирования процессов государственного управления



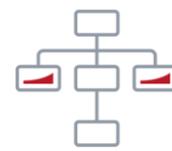
июль-август 2020

Разработан и утвержден стандартизированный регламент «Порядок описания процессов СМК организаций КЭПиИЗО»



август-сентябрь 2020

Разработана программа и организованы 2 этапа обучения по моделированию и автоматизации процессов гос. управления



сентябрь-октябрь 2020

Реализация пилотных проектов по автоматизации процессов ГБУ «Аналитический центр»



декабрь 2020 - 2021

Унификация действующих в организациях Комплекса регламентов процессов СМК и перевод их на новый уровень с использованием языка моделирования BPMN



декабрь 2020 - 2021

Выявление и описание «сквозных» процессов организаций Комплекса



I квартал 2021

Разработка Методики оценки зрелости системы управления процессами



II квартал 2021

Оценка зрелости системы управления процессами в организациях Комплекса



III-IV квартал 2021

Автоматизация процессов организаций Комплекса и оптимизация управленческих процессов



## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА – ВНЕДРЕНИЕ СМК

### РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ СМК

5

Органов  
исполнительной  
власти

10

Подведомственных  
учреждений

более

150

регламентов  
процессов

### ПРОБЛЕМАТИКА ПРИ ВНЕДРЕНИИ

- внедрение систем менеджмента качества осуществлялось с привлечением разных исполнителей (по результатам конкурсных процедур), что привело к отсутствию единого подхода к описанию процессов
- степень подробности описания процессов зачастую является недостаточной для однозначного определения зон ответственности (нет ответа на вопросы: какой сотрудник за что отвечает? какую ценность добавляет его действие в цепочке процесса?)
- для описания процессов использована устаревшая нестандартная нотация



Введение координационного органа управления СМК  
КЭПиИЗО (ПРК Комплекса)



Внедрение единого стандарта описания процессов СМК



## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА – СОЗДАНИЕ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

11 февраля 2020 года – создание подразделения, развивающего систему менеджмента качества:  
Проектный офис № 8 «Совершенствование систем и процессов управления»

### ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ

1. Соглашение о взаимодействии, заключенное между ГБУ «Аналитический центр» и учреждениями КЭПиИЗО, в рамках которого осуществляется взаимодействие в сфере развития систем менеджмента качества.
2. Органы исполнительной власти и подведомственные им Учреждения, входящие в КЭПиИЗО, сертифицированы на соответствие стандартам ГОСТ Р СМК 9001-2015 и ISO 9001:2015.

### СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

Регулярный анализ пригодности, эффективности и результативности действующих в КЭПиИЗО систем менеджмента качества, разработка и рассмотрение проектов по улучшению деятельности и процессов систем менеджмента качества, поиск новых методов, решений в рамках применения систем менеджмента качества, унификация процессов в КЭПиИЗО.





## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА – ПО № 8 ГБУ «АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»

Подведомственное учреждение Департамента экономической политики и развития города Москвы  
ГБУ «Аналитический Центр»

### Проектный офис № 8 «Совершенствование систем и процессов управления»

#### Отдел Анализа и методологического обеспечения

1. Анализ работы СМК в Комплексе (показатели).
2. Стратегическое планирование и оценка результативности политики Комплекса.
3. Разработка документированной информации.
4. Оценка перспектив внедрения новых стандартов ИСО в организациях Комплекса.
5. Контроль внедрения новых стандартов ИСО.
6. Развитие СМК в Комплексе.

#### Отдел Аудита и совершенствования процессов Комплекса

1. Организация и проведение внутрикомплексных перекрестных аудитов.
2. Организация и проведение внутренних аудитов в ДЭПР и АЦ.
3. Подготовка рекомендаций по совершенствованию СМК на основании выявленных несоответствий.
4. Контроль корректирующих действий, устранения несоответствий и выполнения рекомендаций.
5. Оценка эффекта выполнения корректирующих действий и рекомендаций.



КОМПЛЕКС ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ  
И ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ



ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ  
ГОРОДА МОСКВЫ

## ПО № 8 ГБУ «АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР» - ДОСТИЖЕНИЯ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ



### ДОСТИЖЕНИЯ

- **сертифицированы на соответствие** ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и ISO 9001:2015. 4 ОИВ и 10 учреждений Комплекса
  
- **Пройден 1-ый обязательный инспекционный** контроль соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и ISO 9001:2015.
  
- **Регламентирован порядок описания процессов** регламент «Порядок описания процессов системы менеджмента качества организаций Комплекса»:
  - внедрен единый стандарт описания процессов в нотации BPMN,
  - реализация проекта «Обследование и формирование сквозных процессов Комплекса».



### НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

- **Обеспечение единого подхода к развитию СМК** во всех организациях Комплекса, реализация деятельности по стандартизации и унификации документации СМК
  
- **Проведение оценки зрелости СМК** (процессного управления) в организациях Комплекса
  
- **Развитие компетенций сотрудников** процессному управлению  
Обучающий курс: «Управление процессами»



## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА

I. РЕГЛАМЕНТ КЭПИИЗО «ПОРЯДОК ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ СМК ОРГАНИЗАЦИЙ КЭПИИЗО», разработан специалистами ГБУ "Аналитический центр", Проектный офис № 8.

**ЭКОНОМИКА МОСКВЫ**

«Порядок описания процессов СМК организаций Комплекса»  
РК-СМК-1/2020  
Версия 1

УТВЕРЖДЕНО  
протоколом совещания у  
заместителя Мэра Москвы в  
Правительстве Москвы по  
вопросам экономической  
политики и имущественно-  
земельных отношений  
В.В. Ефимова

20 августа 2020 г.

РК-СМК-1/2020

РЕГЛАМЕНТ КОМПЛЕКСА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ  
И ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ  
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

«ПОРЯДОК ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА  
КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ КОМПЛЕКСА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ПОЛИТИКИ И ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ»

Дата введения 21.08.2020

РАЗРАБОТАЛ:  
Руководитель Проектного офиса № 8  
ГБУ «Аналитический центр»

СОГЛАСОВАНО:  
Заместитель руководителя  
Департамента экономической политики  
и развития города Москвы

В.Б. Усов  
Д.Н. Тетушкин

**ЭКОНОМИКА МОСКВЫ**

«Порядок описания процессов СМК организаций Комплекса»  
РК-СМК-1/2020  
Версия 1

Стр. 40  
из 70

Описание фрагмента нотации	Графический пример
Граничное прерывающее событие-таймер	
Граничное прерывающее событие-сценарий	
Событие, завершающее процесс	
Шлюз «И», ветвление на несколько параллельных потоков и их слияние	
Шлюз исключающее «ИЛИ», ветвление на несколько альтернативных потоков	

**ЭКОНОМИКА МОСКВЫ**

«Порядок описания процессов СМК организаций Комплекса»  
РК-СМК-1/2020  
Версия 1

Стр. 30  
из 70

Приложение 1. Паспорт процесса

Код процесса	Наименование процесса СМК	Руководитель процесса	Ответственное структурное подразделение
РК-СМК-1/2020	Порядок описания процессов СМК	Заместитель руководителя ДЭПиР	ПО № 8
<b>Цель</b> Внедрение единых стандартов описания процессов СМК в организациях Комплекса, определение требований к методологии описания процессов, моделированию процессов с использованием САУП.			
<b>Поставщики процесса</b> 1. Все процессы СМК 2. Все организации Комплекса		<b>Потребители процесса</b> 1. Все процессы СМК 2. Все организации Комплекса	
<b>Выходы процесса</b> 1. Подготовка к работе по описанию процесса		<b>Выходы процесса</b> 1. Регламент процесса 2. Автоматизированная модель процесса	
<b>Ресурсное обеспечение</b> <b>Материально-техническое обеспечение:</b> здания и помещения, обеспечивающие нормированные условия труда. <b>Информационно-техническое обеспечение:</b> оборудованные рабочие места с подключением к информационным системам организации и доступом к сети Интернет. Система управления процессами (специализированный программный продукт). <b>Человеческие ресурсы:</b> количество и состав работников согласно штатному расписанию. <b>Оценка результативности процесса:</b> отсутствие отклонений в сроках проведения мероприятий. Соблюдение сроков проведения оценочных мероприятий.			
<b>Показатель результативности процесса (формула расчета; удовлетворительные значения показателя)</b>	<b>Ответственный за измерение</b>	<b>Периодичность измерения</b>	<b>Метод измерения</b>
Доля сформированных РК от общего числа подлежащих формированию в соответствии с Планом по разработке РК, % (X/Y*100%, где X – кол-во сформированных РК; Y – кол-во запланированных к формированию РК. Удовлетворительные значения показателя: 90 – 100 % в течение года; 100 % по итогам года)	ПО № 8	Полугодие	План/факт
Доля сформированных Р организации от общего числа подлежащих формированию в соответствии с Планом по разработке Р организации, % (X/Y*100%, где X – кол-во сформированных Р; Y – кол-во запланированных к формированию Р. Удовлетворительные значения показателя: 90 – 100 % в течение года; 100 % по итогам года)	Представитель СМК организации	Полугодие	План/факт



КОМПЛЕКС ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ  
И ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ



ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ  
ГОРОДА МОСКВЫ

## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА



**ЦЕЛЬ РЕГЛАМЕНТА:** внедрение единых стандартов описания процессов системы менеджмента качества в организациях КЭПиИЗО, определения требований к методологии описания процессов, моделированию процессов с использованием системы автоматизированного управления процессами, а также подготовки их к автоматизации



**Регламент соответствует требованиям:**  
ГОСТ Р ИСО 9001 (ISO 9001:2015).  
ISO/IEC 19510:2013(E) Information technology – Object Management Group Business Process Model and Notation Описание стандарта BPMN

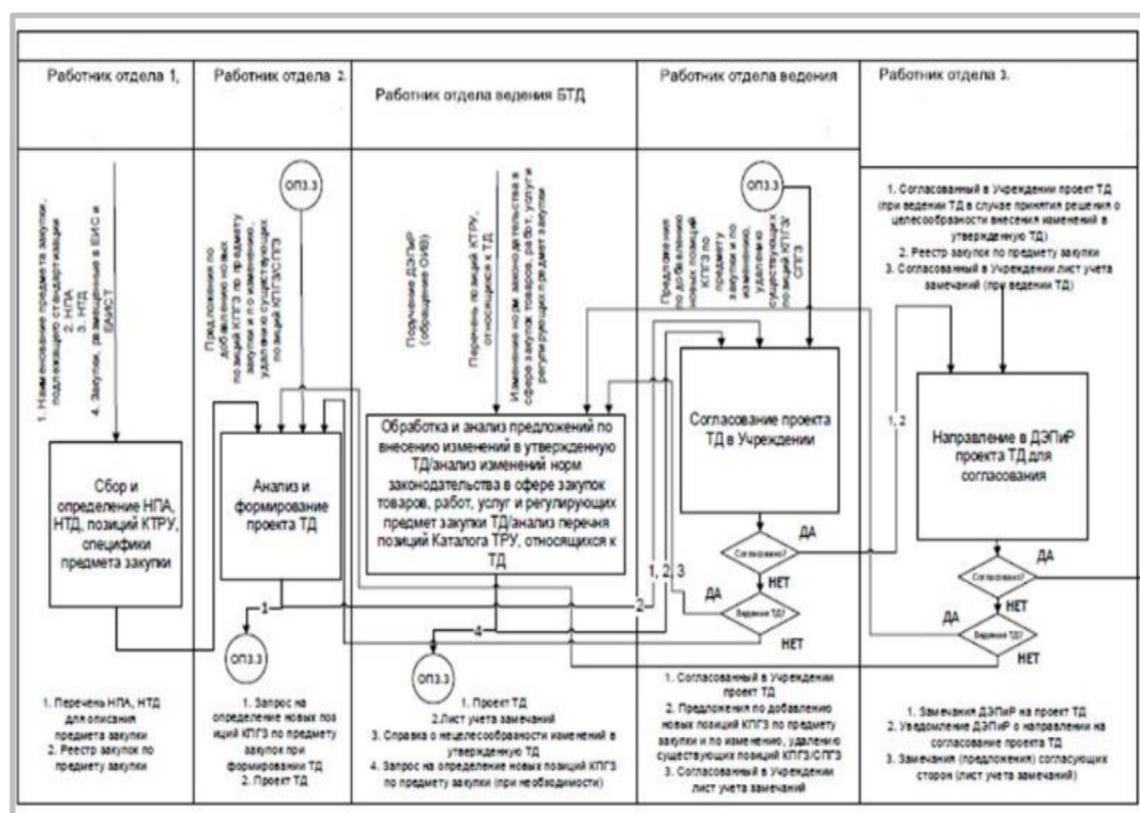


**Регламент обязателен для применения во всех организациях Комплекса**

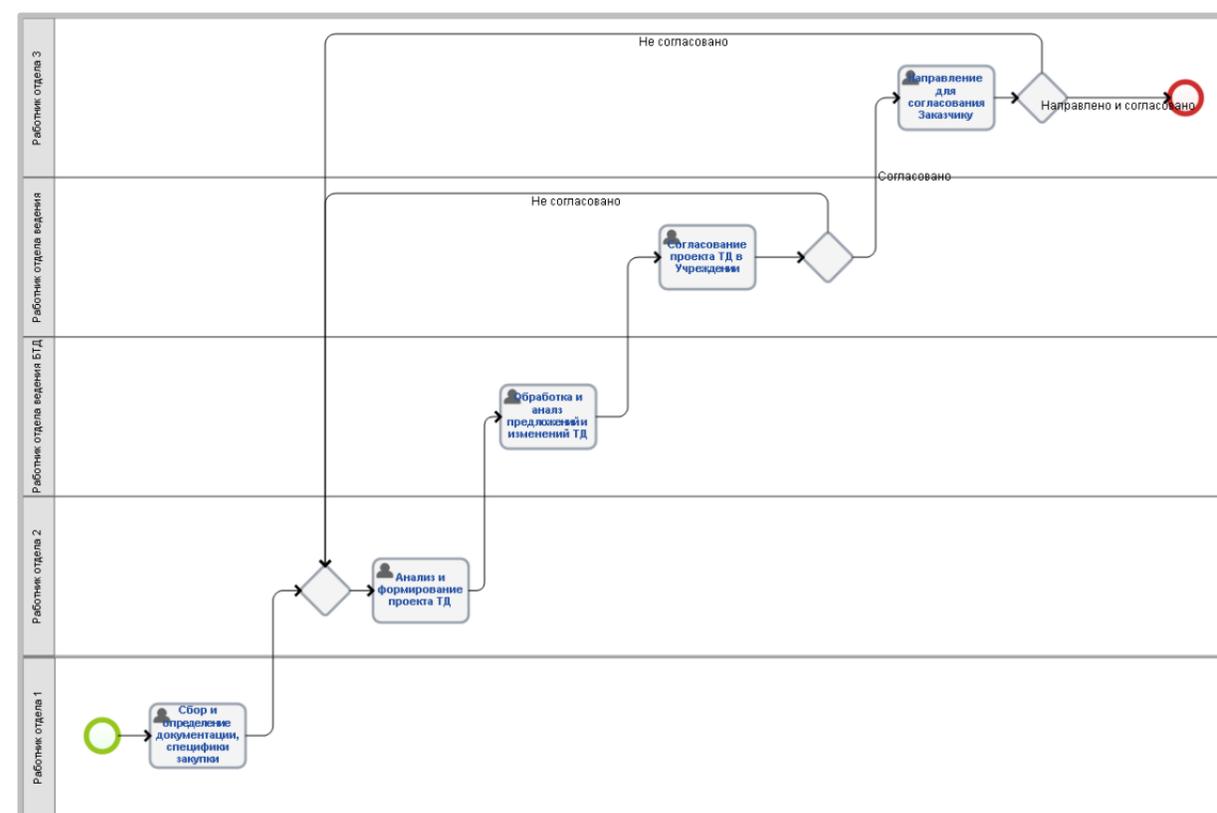


## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА

### ДО ВНЕДРЕНИЯ РЕГЛАМЕНТА



### ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ РЕГЛАМЕНТА



1. Схема процесса тяжела к восприятию.
2. Множественные пересечения шагов процесса.
3. Отсутствует последовательность в иерархии должностей участников процесса.

1. Схема проста к восприятию, последовательность шагов наглядно отображена.
2. Отсутствуют пересечения шагов процесса.
3. Иерархия четко выражена.



## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА

Сделано Работа начата Действия Карта процесса Улучшить

Козерук А. А.

### Собрать информацию для описания процесса

Главная страница

#### Информация о процессе

Описание

Представитель СМК организации осуществляет предварительный сбор информации для описания процесса:  
- определяется Заказчик описания процесса и процессный аналитик:  
для процессов Комплекса Заказчик определяется из руководителей организаций Комплекса, а процессный аналитик - из сотрудников ПО № 8 для закрепления за РГ;  
для процессов организации Заказчик определяется из числа руководителей организации и ее структурных подразделений, а процессный аналитик выбирается из специалистов СМК организации;  
- уточняются цели описания процесса;  
- определяется тип модели процесса: описательная или исполняемая (автоматизированный);  
- формируется состав рабочей группы (для простых процессов (1 норма-процесс) достаточно 2 участников РГ, для сложных процессов количество участников РГ не может быть менее 5 человек).  
- среди участников РГ определяется ответственный за описание процесса;  
- исходя из состава участников РГ определяется необходимость проведения обучения, что учитывается при установлении сроков завершения работы;  
- указываются плановые сроки завершения работы с учетом плановой трудоемкости выполнения работы.  
В случае возврата на данную задачу информация уточняется.

Организация \*

Наименование процесса \*

Заказчик описания процесса \*

Плановое количество норма-процессов \*

#### Этапы описания процесса

Этап описания Как есть

Этап описания Как должно быть

Этап автоматизации

#### Информация о рабочей группе

Рабочая группа \*

+ Добавить Для группировки по колонке переместите сюда ее заголовок

Сотрудник	Обучение "Как есть"	Обучение "Как должно быть"	Обучение автоматизации	Обучение регламентации
Нет данных для отображения				

Необходимость обучения РГ

Ответственный за описание процесса \*



## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА

### II. СКВОЗНЫЕ ПРОЦЕССЫ

#### ЦЕЛИ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ:

1. Совершенствование взаимодействия организаций Комплекса.
2. Выстраивание эффективного взаимодействия в рамках процессов Комплекса, участниками которых являются несколько организаций.
3. Определение ответственных за предоставление входных/выходных продуктов процессов взаимодействия.

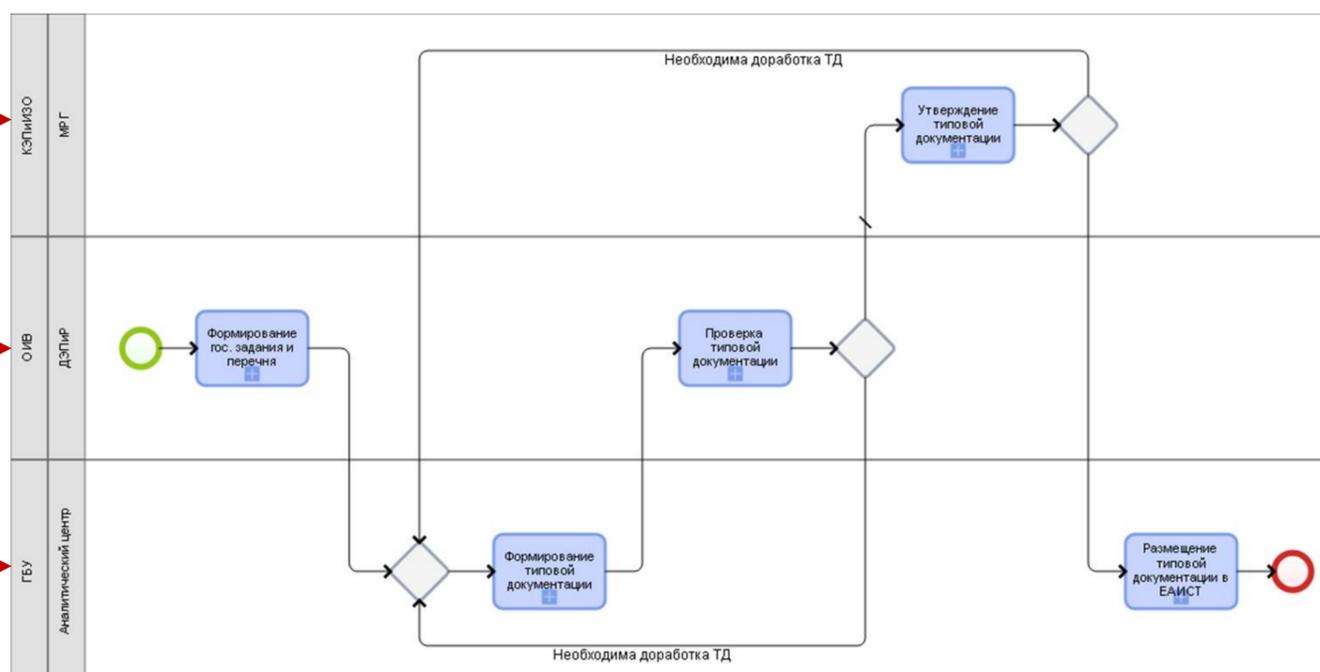
#### ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ:

1. Организации Комплекса рассмотрены как взаимодействующие структуры, а не отдельно функционирующие.
2. Повышение уровня процессного управления Комплекса.
3. За IV квартал 2020 г. выполнена разработка схем 6 сквозных процессов организаций Комплекса.

Комплекс

Орган  
исполнительной  
власти

Подведомственное  
учреждение





## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА

### III. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

**Моделирование в нотации BPMN 2.0,**  
визуально понятной каждому  
сотруднику/участнику процесса

**Автоматическое исполнение процессов,**  
постановка задач участникам процесса на  
основе построенной модели



**Улучшение процессов**  
Непрерывное по итогам исполнения

**Отражение целей и ключевых показателей**  
эффективности участников процесса разных  
уровней. Контроль выполнения целей  
руководством организаций на основе отчетов  
по исполнительской дисциплине

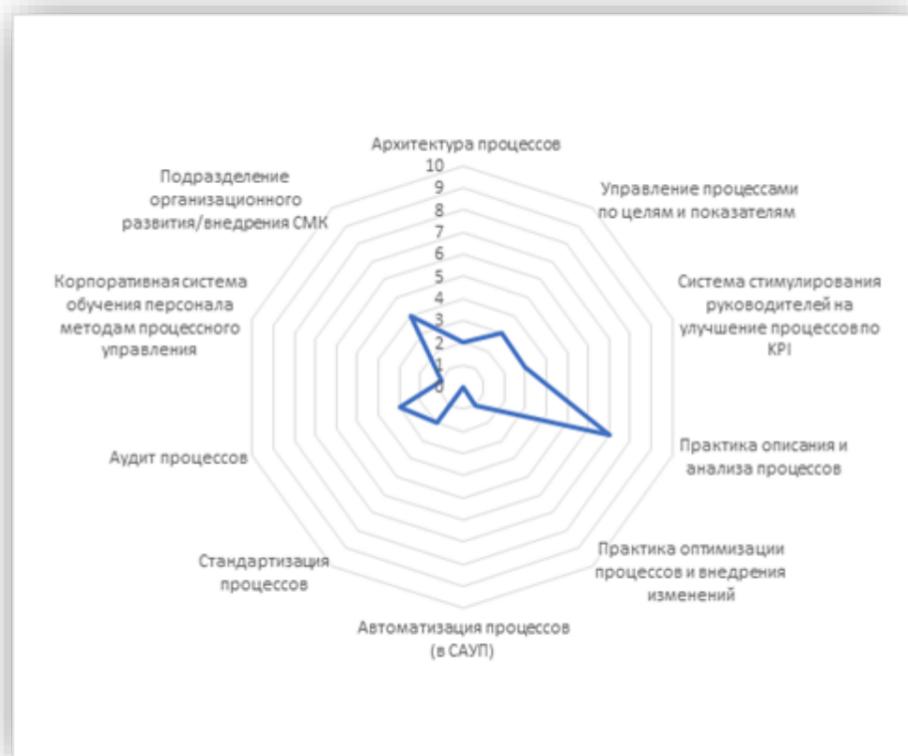


## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА

### IV. МЕТОДИКА КЭПИИЗО «ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ КОМПЛЕКСА» (В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ)

#### Предпосылки создания:

1. Низкая вовлеченность руководителей
2. Отсутствие КПЭ у руководителей, стимулирующих их на соблюдение сроков и качество выполнения проектов
3. Цели сформулированы для обоснования процессов, а не процессы созданы для достижения целей.



#### Примеры процессов структурных подразделений Комплекса:

1. Осуществление взаимодействия со структурными подразделениями по вопросам в сфере своей компетенции.
2. Обеспечение согласования необходимых документов подразделениями.
3. Участие в рассмотрении вопросов, находящихся в рамках своих компетенций.
4. Осуществление иных функций в соответствии с приказами, поручениями и указаниями.
5. Внесение на рассмотрение вопросов, находящихся в рамках своих компетенций.
6. Подготовка предложений по согласованию вопросов в сфере своей компетенции.
7. Участие в работе других подразделений в рамках своей компетенции.
8. Внесение предложений по содержанию документов, необходимых для выполнения работы.



## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА



**ЦЕЛЬ МЕТОДИКИ:** внедрение единых стандартов и требований к оценке зрелости системы управления процессами системы менеджмента качества в организациях КЭПиИЗО, определение разделов для проведения оценки зрелости и показателей, характеризующих степень зрелости системы управления процессами



**Методика соответствует требованиям:**

ГОСТ Р ИСО 9001 (ISO 9001:2015).

ISO/IEC 15504-1:2004 Information technology - Process assessment - Part 1: Concepts and vocabulary, IDT.

ISO/IEC 15504-2:2003 Information technology - Process assessment - Part 2: Performing an assessment, IDT).

ISO/IEC 15504-3:2004 Information technology - Process assessment - Part 3: Guidance on performing an assessment.



**Методика обязательна для применения во всех организациях Комплекса**



**Применение Методики позволит:**

- определить разделы процессов, подлежащие оценке;
- установить единые показатели для оценки зрелости системы;
- получить объективные показатели оценки зрелости системы.



## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА

### V. ЕДИНАЯ СИСТЕМА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА



#### ЦЕЛЬ:

- внедрение в организациях Комплекса системы управления целями;
- формирование системы премирования для мотивации достижения целей, распределенных по направлениям и целям, характеризующих деятельность ОИВ (на данном этапе реализовано в ДЭПиР);
- определение уровня достигнутых результатов работы;
- оценка достигнутых результатов работы.



#### Достигнутые результаты:

- В ДЭПиР проведена декомпозиция целей Комплекса на нижестоящие уровни;
- разработана система целеполагания (до уровня начальника Управления),
- разработаны показатели (до уровня сотрудника), позволяющие определить степень достигнутых органом исполнительной власти результатов работы и произвести оценку этих результатов.



## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА

	Показатели Комплекса		Показатели ДЭПиР		Обязательные показатели		Рекомендуемое количество показателей
	проект	процесс	проект	процесс	Обучение сотрудников	Исполнительская дисциплина	
Заместитель руководителя	2	1	1	1	1	1	7
Начальник Управления		1	1	1	1	1	5
Сотрудник		1			1	1	3

- Показатели сотрудников собираются в единую матрицу
- Показатели распределены по основным направлениям
- Контроль степени достижения результатов работы и проведения оценки



## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА

Единая система целеполагания и показателей деятельности в организациях Комплекса на базе BPM ELMA

The screenshot displays the BPM ELMA system interface. On the left, a 'Цели' (Goals) section shows a hierarchical tree structure. The root is 'Москва - "локомотив" экономики страны', which branches into seven main categories (1-7). Category 6, 'Внутренняя эффективность', is expanded to show several sub-goals, including 'Повышение эффективности деятельности ПО №8', which is highlighted in blue. On the right, a 'Управление показателями' (KPI Management) window is open for 'Повышение эффективности деятельности ПО №8'. It shows a table with one KPI: 'Доля разработанной и актуализированной документированной информации от установленного плана'. The table has columns for 'Название' (Name) and 'Основной показатель' (Main KPI). The 'Основной показатель' column contains a checkbox, which is currently unchecked.

- Показатель закреплен за конкретным сотрудником
- Определен тип показателя и периодичность его оценки
- Возможность отображения связанных процессов и проектов к заданному показателю



КОМПЛЕКС ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ  
И ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ



ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ  
ГОРОДА МОСКВЫ

## РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА

### Необходимые условия:

- ✓ Единая понятная методология при регламентации существующих процессов Комплекса.
- ✓ Разграничение ответственности между участниками процессов.  
(на основании Регламента КЭПиИЗО «Порядок описания процессов СМК Организаций КЭПиИЗО»)
- ✓ Применение средств автоматизации
- ✓ Контроль выполнения ключевых показателей
- ✓ Оптимальная организационная структура организаций Комплекса



ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСА



КОМПЛЕКС ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ  
И ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ



ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ  
ГОРОДА МОСКВЫ

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМПЛЕКСА

### Куратор проекта:

Заместитель руководителя ДЭПиР  
Д.Н. Тетушкин

### Руководитель проекта:

Руководитель Проектного офиса №8 ГБУ АЦ  
В.Б. Усов

### Участники проекта:

- сотрудники проектного офиса № 8 ГБУ «Аналитический центр»
- представители СМК организаций Комплекса

### Цели:

- Рост эффективности деятельности ОИВ Комплекса
- Повышение прозрачности управленческих процессов
- Сокращение сроков исполнения поручений
- Рост исполнительской дисциплины

### Ключевой результат:

Создание СИСТЕМЫ РАБОТЫ, обеспечивающей проектирование, регламентацию и автоматизацию процессов с мировым уровнем эффективности и качества.

### Используемые технологические решения:



BPM ELMA



Mirapolis

### Преимущества:

- Определение зон ответственности каждого сотрудника в рамках процесса.
- Выявление операций, которые не добавляют ценности процессу: повторы, излишние согласования, возвраты и т.д.
- Подготовка процессов к их автоматизации.



КОМПЛЕКС ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ  
И ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ



ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ  
ГОРОДА МОСКВЫ

**Департамент экономической политики и  
развития города Москвы**

**<https://www.mos.ru/depr/>  
[dprm@mos.ru](mailto:dprm@mos.ru)**

**Аналитический центр Москвы**

**<https://ac-mos.ru/>  
[acinfo@develop.mos.ru](mailto:acinfo@develop.mos.ru)**

**Проектный офис № 8 «Совершенствование систем и  
процессов управления»**

**[UsovVB@develop.mos.ru](mailto:UsovVB@develop.mos.ru)**

**Спасибо за внимание!**