

# Разработка проекта реинжиниринга административных процессов в органах государственной власти

Иванов Д. Ю., Суслов Е. Ю.\*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*suslov-ey@ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются возможность и целесообразность применения методов реинжиниринга бизнес-процессов для повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти. Деятельность государственных органов основывается на процессном подходе, в соответствии с которым происходит выполнение разнообразных функций государственного управления и предоставление государственных услуг организациям и гражданам. Значительное количество административных регламентов содержит большое количество процессов, порождающих ряд дополнительных процедур и действий служащих для их выполнения. Для повышения эффективности реализации административных процессов в органах исполнительной власти предлагается использовать методический аппарат реинжиниринга бизнес-процессов, доказавшего свою эффективность при реализации проектов реструктуризации систем управления значительного количества коммерческих организаций. В статье рассматривается методика планирования и последующей реализации проекта реинжиниринга административных процессов в исполнительных органах государственной власти.

*Ключевые слова:* проектный менеджмент, административные процессы, административные регламенты, органы государственной власти, государственные услуги, реинжиниринг процессов

## The Project Development of Administrative Processes Reengineering Within the Public Authorities

Denis Yu. Ivanov, Evgeniy Yu. Suslov\*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPa), Saint-Petersburg, Russian Federation; \*suslov-ey@ranepa.ru

## ABSTRACT

In this article is considered the possibility and expediency of methods application of Business Process Re-engineering for increase of activity efficiency of public authorities. The activities of public authorities are based on a process approach, according to which there is a variety of functions of public administration and the provision of public services to organizations and citizens. A significant number of administrative regulations contain a large number of processes that generate a number of additional procedures and actions of employees to perform them. To improve the efficiency of administrative processes in the public authorities it is proposed to use the methodology of Business Process Re-engineering (BPR), which has proved its effectiveness in the implementation of projects of restructuring of management systems of a significant number of commercial organizations. The article deals with the method of development and subsequent implementation of the administrative processes reengineering project in the executive bodies of public authorities.

*Keywords:* project management, administrative processes, administrative regulations, public authorities, public services, process reengineering

## Введение

В настоящее время основным применяемым инструментом оптимизации систем государственного управления, по сути, является административное реформирование. Однако, по мнению ряда исследователей, федеральный и региональный опыт проведения административных реформ не обеспечил существенный прирост эффективности в государственном управлении [2, с. 2; 3].

В сегодняшней системе органов государственной власти реализуется вертикальная централизованная модель управления, в которой вышестоящий руководитель является основным заказчиком (выгодоприобретателем) результатов деятельности подразделения и органа власти в целом. В горизонтальной модели (в большей мере обеспечивающей реализацию предназначения органов публичного управления) в фокусе находится человек, гражданин, его интересы и потребности [4, с. 118]. В отличие от вертикальной модели, где методология формируется вокруг функций управления, основой модели горизонтальной является процессный подход, где деятельность организации представляет собой сеть взаимосвязанных процессов, каждый из которых добавляет определенную ценность в удовлетворение запроса конечного потребителя — гражданина, организации.

## Материалы и методы

Процессная методология оптимизации управленческих функциональных структур все чаще находит свое применение в системе органов государственной власти. За последние несколько лет можно наблюдать повсеместное экстраполирование методики «бережливого производства» процессного подхода из практики оптимизации деятельности бизнес-структур на государственные структуры [7, с. 150].

Международный стандарт менеджмента качества ИСО серии 9000 определяет процесс как «совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы (в форме материалов, ресурсов, требований) для получения наменного результата, т. е. выхода (например, продукции или услуги), который удовлетворяет требования потребителей, а также применимые законодательные и нормативные правовые требования»<sup>1</sup>. В контексте данного определения, процессы проектируются и имплементируются с целью максимизации ценности для потребителя.

Таким образом, любой административный процесс органов власти преобразует входы в выходы и состоит из последовательности шагов (операций). Процессы обеспечиваются ресурсами — персоналом, оборудованием, финансами и регулируются управленческими воздействиями и стандартами. В данной работе будем использовать методы и процедуры, изложенные в Своде знаний по управлению бизнес-процессами [9].

### • *Создание ценности в процессном подходе*

Абсолютно все осуществляемые процессы содержат «потери» — деятельность, потребляющую ресурсы, но не создающую (не добавляющую) никакой ценности для потребителя [1, с. 127]. Среди потребителей результатов процессов государственного управления можно выделить следующие группы:

- 1) внешние потребители (граждане, органы государственной власти разных уровней, органы местного самоуправления, контрольно-надзорные органы, коммерческие компании, общественные организации, СМИ и др.);
- 2) внутренние потребители (государственные органы, в том числе разных ветвей власти, и их структурные подразделения, консультативные, коллегиальные и совещательные органы, подведомственные учреждения).

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2005. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь.

Под ценностью государственной услуги будем понимать значение, представляемое услугой для удовлетворения той или иной потребности потребителя, производящего оценку [8, с. 28].

*Основной задачей реинжиниринга является максимальное исключение из процесса операций, не добавляющих ценности для услуги, предоставляемой конечному потребителю процесса.*

*Классификация операций с точки зрения добавления ценности*

Все операции можно условно разделить на три типа [1, с. 127]:

- 1) добавляющие ценность для конечного потребителя — требуют тщательного выделения и являются основой для перестройки процесса;
- 2) добавляющие ценность для системы управления — требуют максимального сокращения при невозможности отказа от них;
- 3) не добавляющие ценности — требуют идентификации и исключения из процесса.

• *Виды потерь*

С точки зрения Lean-концепции в процессах госуправления, потери группируются в шесть основных видов [6, с. 17]:

1. «Брак, Переделка, Дефекты» — редактирование документов в процессе согласования, исправление ошибок в документах.
2. «Временные ожидания» — ожидание получения доступа к информации, необоснованная длительность подготовки и рассмотрения документов.
3. «Интеллект» — выполнение функций, не свойственных или не соответствующих уровню подготовки специалиста (управленца).
4. «Излишние движения» — излишние перемещения документов и сотрудников.
5. «Перепроизводство» — подготовка излишних документов и документов, по которым не происходит реагирования.
6. «Излишняя обработка» — дублирование информации в различных видах при подготовке документов.

• *Построение карты процесса*

Для визуального выявления потерь можно использовать метод построения карты процесса<sup>1</sup>. Карта процесса — графическая, системная визуализация процесса с определением взаимосвязанных операций в составе процесса, входных и выходных данных. Тип карты выбирается в соответствии с целью улучшения процесса, его перепроектирования.

В ходе построения карты процесса могут возникать разные типы операций:

- 1) последовательные операции — получение результата одной операции одного структурного подразделения предполагает передачу на следующий этап;
- 2) параллельные операции — к таким операциям относится, например, согласование проектов нормативных правовых актов одновременно в нескольких органах власти;
- 3) циклические операции — к циклическим операциям, как правило, относятся процессы согласования, сбора отчетности: документ отправляется на проверку, в случае несоответствия требованиям документ отправляется обратно с целью внесения изменений. Так может продолжаться до тех пор, пока документ не будет соответствовать требованиям.

## Результаты

Предлагается проведение реинжиниринга стандартизированных административных процессов в органах государственной власти по следующим проектным этапам:

1. *Подготовительный (организационный) этап.* На данном этапе решаются организационные вопросы, в том числе создание проектной команды, определение

<sup>1</sup> ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь.

необходимости в проведении реинжиниринга стандартизированного административного процесса, обучение участников проектной команды методологии реинжиниринга, сбор первоначальной информации, закрепление обязанностей и т. д.

2. *Аналитический этап.* В ходе этапа анализируется текущее состояние с выявлением проблемных участков и причин, составляется текущая модель стандартизированного процесса («Как есть»), уточняются цели оптимизации процесса, в обязательном порядке просчитываются риски.
3. *Проектирование.* Разрабатывается оптимальная (желаемая) модель стандартизированного процесса («Как должно быть»), определяется комплекс управленческих решений по улучшению стандартизированного процесса, утверждается план-график работ («дорожная карта» или план мероприятий) по реинжинирингу стандартизированного процесса.
4. *Внедрение и контроль.* На заключительном этапе осуществляется реализация плана работ по реинжинирингу процессов. Формируется панель контроля оптимизированного процесса с целью проведения мониторинга реализуемых изменений с оценкой отклонений и разработкой корректирующих действий.
1. *Подготовительный (организационный) этап.*

1.1. Необходимо провести диагностику всех процессов, осуществляемых в органах власти, и определить перечень стандартизированных процессов. Перечень стандартизированных процессов утверждается отраслевым заказчиком проекта.

1.2. Формируется матрица процессов, на основе которой отбираются стандартизированные процессы, требующие оптимизации, определяются и согласовываются с отраслевым заказчиком цели реинжиниринга процессов.

Целями реинжиниринга стандартизированных административных процессов могут быть:

- оптимизация потоков информации, движения документов, улучшение рабочего пространства;
- устранение (уменьшение количества) ошибок, возникающих в ходе осуществления процесса;
- сокращение сроков осуществления процесса и получения конечного результата.

1.3. Определяются основные характеристики процесса:

- цель процесса (зачем он необходим),
- потребитель (для кого этот процесс осуществляется),
- владелец процесса (орган власти, ответственный за осуществление процесса).

1.4. Орган государственной власти, являющийся владельцем процесса, образует проектную команду по реинжинирингу процесса и утверждает план работы с установлением ответственности каждого участника команды проекта.

1.5. Курирующий орган власти осуществляет ознакомление всех участников проекта с методикой описания стандартизированных процессов и проводит обучение методологии и инструментам реинжиниринга процессов.

1.6. Команда проекта осуществляет сбор первичных данных по процессу (нормативные правовые акты, действующие административные, структурные и должностные регламенты) и, в случае необходимости, проводит функциональный анализ.

2. *Аналитический этап.*

К основным инструментам концепции бережливого производства относится картирование потока создания ценности<sup>1</sup>.

2.1. Проектная команда формирует карту текущего состояния стандартизированного процесса («Как есть»).

<sup>1</sup> ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты.

Виды карты процессов:

*Карта процесса создания ценности (Value Stream Map, VSM):* выявление этапов процесса, которые ведут к конечному результату, а также этапов, не приводящих к конечному результату, однако занимающих большую часть времени.

По сути это графическая (схематическая) визуализация действий, которые совершаются с преобразуемым ресурсом (поданным на вход процесса) по мере его продвижения к конечному потребителю (внутреннему или внешнему). В ней отражаются все этапы, начиная с постановки задачи, разработки и заканчивая передачей результата конечному потребителю, а также дальнейшая работа, если такая предполагается в рамках процесса.

Различают два типа карт: текущего и будущего состояния. «Первый отражает модель процесса на текущий момент и служит для его диагностики (выявления потерь), а второй — то, каким он должен быть в будущем — более совершенном состоянии»<sup>1</sup>. При этом второй тип карт служит для проектирования (перепроектирования) процесса.

Для оценки эффективности процесса, описанного по методу VSM, важны следующие параметры:

- 1) длительность процесса — общее время процесса от первоначального этапа до полного завершения процесса;
- 2) производительное время — время, в течение которого реально происходит работа;
- 3) время простоя — время, в течение которого над документом / продуктом не производится работа.

Последовательность шагов:

- 1) на карту наносится название процесса;
- 2) определяется начало процесса, обозначается в левой части карты;
- 3) определяется окончание процесса, обозначается в правой части карты;
- 4) начинать нужно с «конца», т. е. с этапа (операции) после которой преобразуемый ресурс непосредственно попадает к клиенту, в виде конечного результата. Далее включаются все этапы последовательно, пока не наступит начало процесса. Каждый этап должен иметь информацию об исполнителях, сроках, результатах этапа;
- 5) на карту наносятся информационные потоки (планирование команды, распоряжения, контроль, коммуникация, отчетность) с учетом исполнителя, сроков, документа, способа реализации, используя условные обозначения;
- 6) наносится поток работы документов, используя условные обозначения;
- 7) обозначаются этапы, которые не имеют конечного результата;
- 8) проводится хронометраж каждого этапа процесса и наносится временная шкала и значения на карту;
- 9) подсчитывается длительность процесса и сопоставляется с временем простоя.

Необходимо определить потери в исследуемом процессе, минимизировать и (или) устранить их, что должно привести к достижению оптимизационных целей (устранение задержек, ошибок, безрезультатных процедур).

*Кросс-функциональная карта процесса (MIFA):* позволяет четко графически описать участие нескольких участников в одном процессе. Кросс-функциональная карта процесса используется для анализа функций и последовательности шагов, потоков информации и материалов.

Данный тип карты отражает функциональное участие разных структурных под-

<sup>1</sup> Карта потока создания ценности (VSM) — эффективный инструмент диагностики и проектирования бизнес-процессов в Бережливом Производстве [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lean-consult.ru/blog/karta-potoka-sozdaniya-tsennosti-vsm/> (дата обращения: 27.01.2019).

разделений в процессе, а также исключает дублирующие этапы и упрощает процесс, исключив безрезультатные (лишние) этапы процесса.

Последовательность шагов:

- 1) определить всех участников процесса, появляющихся на всех этапах процесса. В верхнем левом углу должен располагаться конечный потребитель;
- 2) определить границы процесса, т. е. событие, инициирующее процесс, событие, при котором потребитель получает результат (услугу);
- 3) определить, кто получает результат исходного шага (преобразуемый ресурс) и какие действия предпринимаются над полученным ресурсом;
- 4) повторить, определив, кто получает преобразованный ресурс с предыдущего шага и какие действия совершаются;
- 5) повторять шаг 4, пока не получен конечный результат;
- 6) пронумеровать этапы процесса и согласовать вертикально с участниками, отметить фактическое время выполнения операций в процессе.

На полученной карте необходимо отметить шаги, которые можно отменить, оптимизировать, централизовать. Также исключаются дублирующие функции.

*Диаграмма «спагетти»* визуализирует потоки и помогает оптимизировать их, чтобы упростить процесс передачи информации или документов.

2.1.1. Составляется перечень работ (действий), осуществляемых в рамках процесса.

2.1.2. Определяются участники процесса и их должностные обязанности.

2.1.3. Проводится интервьюирование руководителей структурных подразделений, задействованных в осуществлении процесса.

2.1.4. Проводится интервьюирование работников структурных подразделений, непосредственно осуществляющих процесс.

2.1.5. Проводится дополнительное исследование осуществления процесса каждым участником процесса (например, «фотография» рабочего дня).

2.1.6. Определяются взаимосвязи между отдельными действиями, устанавливается продолжительность осуществления отдельных действий.

2.1.7. Определяются основные причины проблем процесса. Осуществляется анализ потерь и предварительный расчет стоимости (в усл. единицах, в рублях, метрах, человеко-часах и пр.). По результатам формируется реестр потерь.

Детальный реестр потерь необходим для:

- корректного составления карты целевого состояния стандартизированного процесса и формирования конкретных и достижимых целей;
- ранжирования проблем по значимости и распределения усилий команды проекта по ликвидации проблем;
- для объективной оценки проведенных мероприятий по ликвидации проблем и расчета экономического эффекта.

Реестр потерь согласовывается с владельцем процесса — руководителем органа государственной власти.

2.1.8. Первоначальная визуализация процесса проводится вручную, после чего визуальная информация переводится в электронный формат и включается в состав документации проекта.

Карта текущего состояния стандартизированного процесса также согласовывается и утверждается руководителем органа власти — владельцем процесса.

2.2. После формирования карты текущего состояния стандартизированного процесса проектная команда составляет таблицу основных причин проблемы процесса. Рекомендуемый метод: построение причинно-следственной диаграммы.

*Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Ишикавы)* — инструмент, который помогает визуально отразить проблему (следствие) и множество потенциальных причин этой проблемы.

2.3. Команда проекта на основе выявленных проблем и анализа текущего состояния стандартизированного процесса задает целевые критерии достижения оптимальной (желаемой) модели осуществления процесса. Результаты оформляются в паспорт проекта по оптимизации процесса.

Паспорт проекта по оптимизации процесса согласовывается и утверждается руководителем органа государственной власти — владельцем процесса.

### 3. Проектирование.

3.1. Проектная команда с учетом результатов, полученных на втором этапе, разрабатывает оптимальную (желаемую) модель стандартизированного процесса («Как должно быть»).

3.1.1. Собираются предложения руководителей и работников структурных подразделений, задействованных в осуществлении процесса.

3.1.2. Разрабатывается концепция оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть»).

3.1.3. Осуществляется перепроектирование стандартизированных процессов с применением методов реинжиниринга.

3.1.4. Определение разрывов (препятствий и барьеров) между текущей моделью стандартизированного процесса («Как есть») и оптимальной (желаемой) моделью стандартизированного процесса («Как должно быть»).

Оптимальная (желаемая) модель стандартизированного процесса («Как должно быть») согласовывается и утверждается руководителем органа власти — владельцем процесса.

3.1.5. Команда проекта формирует перечень управленческих решений по оптимизации стандартизированного процесса.

Критерии выбора управленческих решений:

- оценка рисков реализации предлагаемого решения;
- сопоставление затрат и результатов реализации предлагаемого решения;
- расчет экономии, связанной с предлагаемым решением.

3.2. Проектная команда разрабатывает план-график внедрения оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть») с определением ресурсов, сроков, результатов, ответственных.

План-график внедрения оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть») согласовывается и утверждается руководителем органа государственной власти — владельцем процесса.

### 4. Внедрение и контроль.

4.1. Внедрение оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть») осуществляет орган власти — владелец процесса.

4.1.1. Осуществляется подготовка итогового отчета (служебной записки или аналитической справки с предложениями) по итогам реинжиниринга стандартизированного процесса.

4.1.2. Разрабатываются и утверждаются проекты новых нормативных правовых актов, регламентов осуществления стандартизированного процесса.

4.1.3. Обеспечивается развитие соответствующей инфраструктуры, внедрение информационных технологий (при необходимости).

4.1.4. Организуется обучение по развитию компетенций работников органов исполнительной власти в сфере реинжиниринга процессов.

4.2. Команда проекта осуществляет мониторинг внедрения оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть») в соответствии с планом-графиком работ. Основные задачи мониторинга отслеживания:

- соблюдение сроков внедрения оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть»);
- повышение эффективности стандартизированного процесса;

- динамика изменений показателей эффективности;
- достижение целевых показателей.

4.3. Проектная команда фиксирует, анализирует и оценивает все отклонения и проводит корректирующие мероприятия по соблюдению плана-графика работ.

4.4. В ходе мониторинга внедрения оптимальной (желаемой) модели стандартизированного процесса («Как должно быть») могут проводиться опросы (анкетирование) работников, участвующих в процессе с целью учета предложений и замечаний.

4.5. Для определения эффекта от проведенных мероприятий курирующим органом власти проводится аудит процессов:

- частота аудита — один раз в квартал или полгода;
- предмет аудита — новый стандартизированный процесс;
- механизм аудита — проверка процедур мониторинга эффективности, отчетов и реализации типовых улучшений, рекомендованных для внедрения;
- инструмент аудита — статистика из регулярных отчетов об эффективности, мнение (отзывы) заказчика, клиентов, сотрудников.

По результатам аудита формируется краткий отчет, который направляется руководителю органа государственной власти — владельцу процесса.

## Выводы

Вызванная техническим прогрессом необходимость увеличения производительности труда влечет за собой ускорение и оптимизацию производственных и управленческих процессов. В столь быстром темпе труда и жизни одним из главных требований к организационным процессам является гибкость их конструирования и настройки, а также скорость их оптимизации.

Система государственного управления также не остается в стороне от столь масштабных системных трансформаций. Следование более высоким стандартам качества государственного управления требует переосмысления и переоценки основных административных процессов. В современном обществе одним из достаточно распространенных и эффективных способов достижения этой цели является реинжиниринг. Его суть состоит в адаптации устаревших, требующих перестройки административных функций к реалиям сегодняшнего цифрового общества [10, с. 47]. Следствием реинжиниринга в органах власти должно становиться повышение качества и скорости оказания государственных услуг гражданам и организациям, сокращение задействованных трудовых ресурсов (так как низкоквалифицированную работу могут выполнить, скажем, автоматизированные комплексы), неизбежная переквалификация работников [5, с. 70], сокращение временных затрат на исполнение государственных функций и полномочий.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что задачи социально-экономического развития страны требуют радикальной оптимизации сферы государственного управления на основе горизонтальной модели и предъявляют новые требования к проектированию и реализации административных процессов. Применение методики реинжиниринга позволяет представить управленческий процесс в виде многослойной платформы-конструктора, части которой разбираются, исключаются, дополняются и активизируются в зависимости от ситуации. Это комплексный, но достаточно гибкий инструмент оптимизации функциональной и организационной структур органов государственного управления.

## Литература

1. Будченко Л. В., Калинина Д. В. Картирование процессов как инструмент организации производства // Мир транспорта. 2015. Т. 13. № 1. С. 126–137.

2. Бычкова А. Н., Юдина М. А., Землянская А. В. Административная реформа в Российской Федерации: ретроспективный анализ, итоги и перспективы // Инновационная экономика и общество. 2016. № 4 (14). С. 2–11.
3. Вульфович Р. М. Административные реформы в постсоветской России: основные проблемы и результаты // Управленческое консультирование. 2017. № 12. С. 102–110.
4. Грызунова Г. В. Реинжиниринг административных процессов в контексте модернизации государственной службы: региональный аспект // Уч. зап. ЗабГУ. Сер. Философия, социология, культурология, социальная работа. 2011. № 4. С. 117–122.
5. Дочкин С. А. Реинжиниринг системы муниципального управления через совершенствование подготовки кадров // Новая наука: теоретический и практический взгляд. 2015. №6–2. С. 70–74.
6. Ефремов В. Е. Бережливое производство // Управление качеством медицинской помощи. 2017. № 1–2. С. 16–20.
7. Карамышев А. Н., Казаева М. С., Абросимова Е. В., Федоров Д. Ф. Анализ процессной методологии управления «бережливое производство» // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. 2017. № 3. С. 148–150.
8. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
9. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0. М. : Альпина Диджитал, 2013.
10. Халин В. Г., Чернова Г. В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 46–63.

#### Об авторах:

**Иванов Денис Юрьевич**, доцент кафедры менеджмента Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; ivanovnir@gmail.com

**Суслов Евгений Юрьевич**, доцент кафедры менеджмента Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; suslov-ey@ranepa.ru

#### References

1. Budchenko L. V., Kalinina D. V. Mapping of Processes as a Tool of Industrial Engineering // World of transport [Mir transporta]. 2015. V. 13. N 1. P. 126–137. (In rus)
2. Bychkova A. N., Yudina M. A., Zemlyanskaya A. V. Administrative reform in Russia: retrospective analysis, results and perspectives // Prospects of economics and society [Innovatsionnaya ekonomika i obshchestvo]. 2016. N 4 (14). P. 2–11. (In rus)
3. Vulfovich R. M. Administrative Reforms in Post-Soviet Russia: Principal Problems and Results // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2017. N 12. P. 102–110. (In rus)
4. Gryzunova G. V. Reengineering of administrative procedures under civil service modernization: regional aspect // Scientist's Notes. ZabSU. Ser. Philosophy, Sociology, Culture, Social Work [Uchenye zapiski ZabGU. Ser. Filosofiya, sotsiologiya, kul'turologiya, sotsial'naya rabota]. 2011. N 4. P. 117–122. (In rus)
5. Dochkin S. A. Reengineering of a local government system through improving the training // New Science: theoretical and practical view [Novaya nauka: teoreticheskii i prakticheskii vzglyad]. 2015. N 6–2. P. 70–74. (In rus)
6. Efremov V. Ye. Lean Production // Healthcare quality management [Upravlenie kachestvom meditsinskoj pomoshchi]. 2017. N 1–2. P. 16–20. (In rus)
7. Karamyshev A. N., Kazaeva M. S., Abrosimova E. V., Fedorov D. F. «Lean production» process-based management methodology analysis // Bulletin of BSTU named after V. G. Shukhov [Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta im. V. G. Shukhova]. 2017. N 3. P. 148–150. (In rus)
8. Repin V. V. Business processes. Modeling, implementation and management. M. : Mann, Ivanov and Ferber, 2013. (In rus)
9. Business Process Management Common Body of Knowledge: BPM СВОК 3.0 / ABPMP Russian Chapter. M. : Alpina Didgital, 2013. (In rus)

10. Khalin V.G., Chernova G.V. Digitalization and Its Impact on the Russian Economy and Society: Advantages, Challenges, Threats and Risks // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2018. N 10. P. 46–63. (In rus)

**About the authors:**

**Denis Yu. Ivanov**, Associate Professor of the Chair of Management of North-West Institute of Management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Political Sciences; ivanovnr@gmail.com

**Evgeniy Yu. Suslov**, Associate Professor of the Chair of Management of North-West Institute of Management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor; suslov-ey@ranepa.ru