



# **АУДИТ И ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ В ЦЕНТРАЛЬНОМ АППАРАТЕ ФАС РОССИИ**

**Советник отдела проектной работы  
Управления государственной службы -  
Руководитель группы внутреннего аудита  
системы менеджмента качества ФАС России  
Антон Емельянов**

**Ноябрь 2021 г.**

# ISO 9001:2015

## ISO в ФАС России и ФОИВах



- Ключевые элементы системы менеджмента качества:
- Миссия и ценности ФАС России
- Политика в области качества ФАС России
- Кадровая политика ФАС России
- Обобщённые схемы процессов
- Методика анализа функционирования СМК
- Утверждённые цели в области качества

### Плюсы ISO для ведомства:

- + Знание своих целей и управление ими на всех уровнях
- + Прозрачность и управляемость своих процессов
- + Осуществление в каждом звене и в целом во всей системе:
  - планирования;
  - эффективной и продуктивной работы;
  - контроля результатов;
  - анализа и улучшений.
- + Ориентированность на главного потребителя - ГРАЖДАНИНА

# ISO 9001:2015

## Траектория развития ISO в ФАС РОССИИ



# ISO 9001:2015 В ФАС РОССИИ



*Согласно п. 10.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015,  
ISO для ведомства - это постоянное улучшение*

Мы регулярно актуализируем:



Проблемы развития системы:

- обособленность подразделений;
- узкая специализация;
- дублирование функций;
- длительные сроки управленческого воздействия на процессы;
- высокая нагрузка;
- неконкурентная на рынке труда материальная мотивация;
- высокая текучесть кадров (ЦА в 2021 г. - 25,7%).

Задачи:

- анализ эффективности деятельности на основе данных ведомственной статистической отчетности KPI, аудита процессов;
- оптимизация процессов;
- оптимизация организационно-штатной структуры;
- развитие кадрового потенциала.

# ISO 9001:2015 В ФАС РОССИИ

## *Принципы менеджмента качества*

(Согласно пункту 0.2 «Принципы менеджмента качества» ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования)

- ориентация на гражданина;
- лидерство;
- командная работа;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений, основанных на свидетельствах;
- менеджмент взаимоотношений.



# ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## *Изменение парадигмы управления*



### Ключевые тенденции

Цифровизация экономики  
и бизнеса

Использование больших  
массивов информации

Создание алгоритмичных  
подходов к работе

Требования и ожидания  
потребителей возрастают

Рост операционных  
рисков

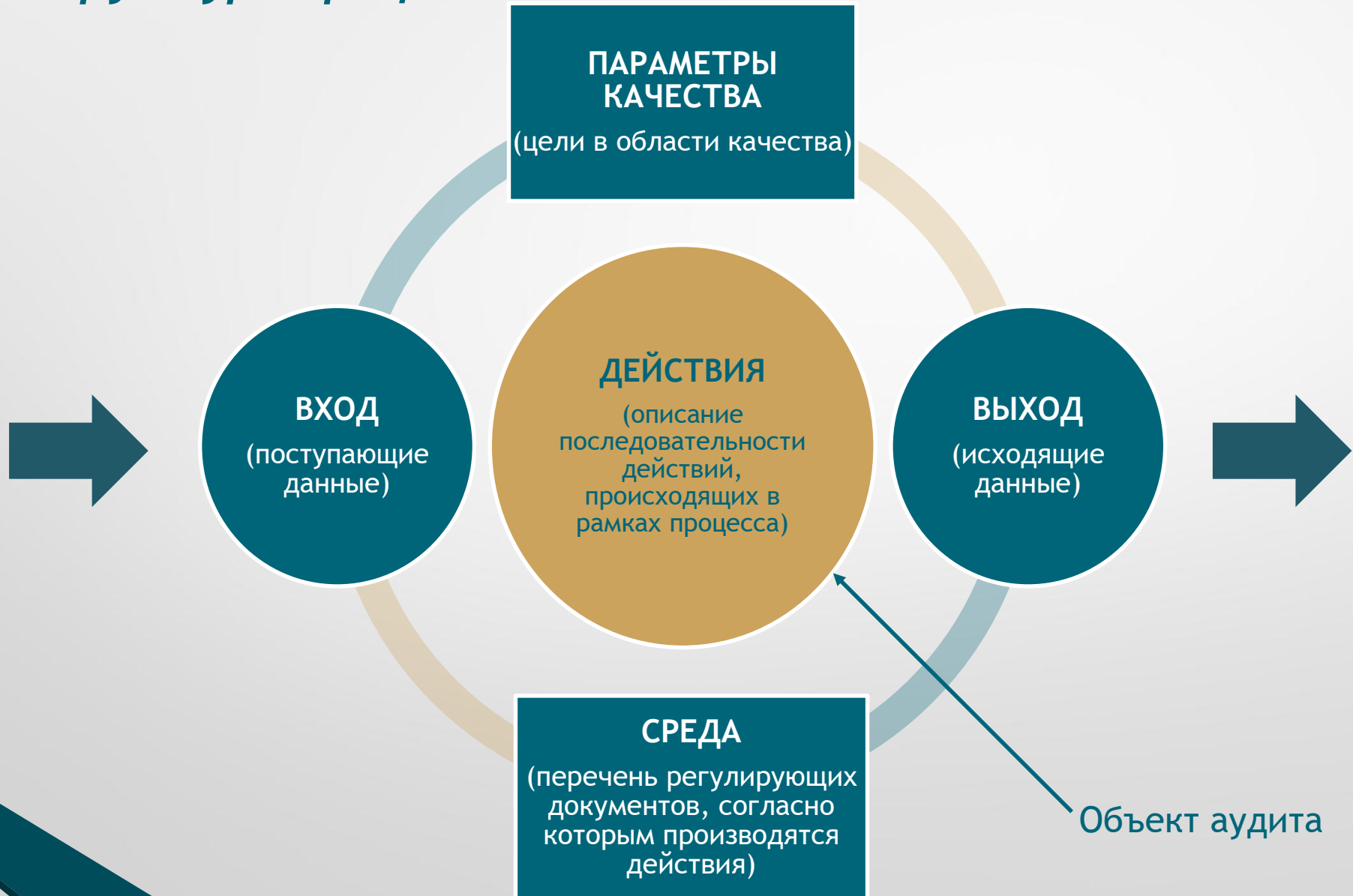
Рост требований к  
скорости реагирования

В фокусе внимания  
высшего руководства  
находится внутренняя  
среда организации -  
процессная система

Оптимизация процессного управления в целях  
повышения эффективности и прозрачности

# ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## Структура процесса



# ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## *Аудит и оптимизация операционных и поддерживающих процессов ФАС России*



ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ ПО ОПИСАНИЮ  
КЛЮЧЕВЫХ ПРОЦЕССОВ:

- ✓ КОНТРОЛЬ ЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
КОНЦЕНТРАЦИЕЙ
- ✓ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ШТАТНОЙ  
СТРУКТУРОЙ

- 
- описание процесса по состоянию AS IS в нотации BPMN 2.0;
  - описание ролевой модели;
  - определение точек контроля и забора метрик элементов процесса;
  - проведение хронометража процесса;
  - определение зон потерь, идентификация рисков;
  - описание процесса в целевом состоянии (TO BE) в рамках нотации BPMN/BPMN 2.0;
  - оптимизация процесса (в том числе цифровизация процессов, LEAN оптимизация).



# АУДИТ ПРОЦЕССА «КОНТРОЛЬ ЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОНЦЕНТРАЦИЕЙ»



## Быстрые победы над «дьяволами в деталях»



# ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Что влияет на процесс?*





# ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## Исполнители как бизнес-роли.

Бизнес-роль — совокупность обязанностей, полномочий и ответственности, которыми наделяется исполнитель для выполнения работ определённого этапа процесса.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13	Выполняемые функции	Роли				
		Менеджер	Методолог	Сопровождение операций	Аналитик	.....
		Наименование подразделения	Наименование подразделения	Наименование подразделения	Наименование подразделения	Наименование подразделения
Функция 1		X	X			
Функция 2	X					
Функция 3	X			X		
Функция 4		X				
Функция 5		X	X			
Функция 6			X			
...						
Условные обозначения	X	выполнение функции данной ролью				

Роль может быть коллегиальной, когда группа лиц действует как одно целое, например, отдел, рабочая группа.

**Важно запомнить:**  
бизнес-роль и назначенный на её исполнение сотрудник (один или несколько) - разные понятия!

Выполняемые функции	Роли					
	Отдел регистрации входящей корреспонденции (начальник отдела)	Отдел общей переписки (начальник отдела)	Отдел финансового аудита (начальник отдела)	Отдел методологии и административного процесса (главный специалист-эксперт)	Отдел машиностроения (главный специалист-эксперт)	Отдел строительных материалов и легкой промышленности (главный специалист-эксперт)
	Управление делами	Административное управление	Контрольно-финансовое управление	Управление контроля промышленности		
1. Регистрация входящего ходатайства	X					
2. Учет платежного поручения об уплате государственной пошлины			X			
3. Навигация входящего ходатайства		X				
4. Проверка полноты представленных в ходатайстве документов				X		
4.1 Проверка комплектности документов				X		
4.1.1. Ходатайство комплектно				X		
4.1.2. Ходатайство некомплектно				X		
4.2 Проверка заявителя				X		
4.3 Проверка наличия мер ограничительного характера				X		



# ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Пример компетенций для групп должностей, участвующих в процессе.*

**Главная группа:**

*Стратегическое мышление (поиск и выявление закономерностей, последовательность, способность выдерживать нагрузки).*



**Ведущая группа:**

*Управленческие способности (организаторские способности);  
Аналитические способности (обобщение и анализ).*



**Старшая группа:**

*Волевые качества (ответственность);  
Адаптивность (оперативная реакция, гибкость мышления).*

# ФАКТОРЫ УСПЕХА ГЛОБАЛЬНОГО ПРОЦЕССА





**Спасибо за внимание и до новых встреч!**

**Антон Емельянов**

**+7 (499) 755 23 23**

**090 186**

**[3754@fas.gov.ru](mailto:3754@fas.gov.ru)**