

**Европейская экономическая комиссия****Конференция европейских статистиков****Шестьдесят третья пленарная сессия**

Женева, 15–17 июня 2015 года

Пункт 6 а) предварительной повестки дня

Итоги углубленных анализов, проведенных**Бюро Конференции европейских статистиков****Углубленный анализ процессно-ориентированного
подхода к производству статистических данных****Записка Турецкого института статистики***Резюме*

В настоящей записке представлен углубленный анализ процессно-ориентированного подхода к производству статистических данных. Бюро Конференции европейских статистиков провело углубленный анализ данной темы на своем совещании в феврале 2015 года. Цель данных анализов заключается в совершенствовании координации статистической деятельности в регионе Европейской экономической комиссии Организации Объединенных Наций, выявлении пробелов или дублирования в работе, а также в рассмотрении новых вопросов.

В записке содержится краткий обзор международной статистической деятельности, касающейся процессно-ориентированного подхода к статистическому производству, описываются существующие вопросы и проблемы и выносятся рекомендации в отношении возможной последующей работы.

Итоги анализа изложены в документе ECE/CES/2015/10/Add.1.

GE.15-06101 (R) 020615 020615



* 1 5 0 6 1 0 1 *

Просьба отправить на вторичную переработку 

I. Резюме

1. Современные статистические организации сталкиваются с многочисленными вызовами, такими как быстро изменяющиеся технологии, повышение спроса со стороны общественности на своевременную, актуальную и соответствующую современным требованиям статистику и сокращение бюджетных средств. Эти факторы побуждают официальные статистические органы привлекать более квалифицированных сотрудников и совершенствовать инфраструктуру ИТ. Кроме того, национальным статистическим управлениям (НСУ) требуется уменьшать нагрузку, которая ложится на респондентов в ходе обследований. По этим причинам составители официальной статистики начинают искать альтернативные источники данных, такие как Интернет и другие источники больших данных. Для достижения устойчивого конкурентного преимущества НСУ необходимо модернизировать производство статистики. В рамках усилий по модернизации среди НСУ, а также международных организаций в последние годы приобрел популярность процессно-ориентированный подход к производству статистических данных.

2. В процессно-ориентированных организациях во главу угла ставятся рабочие процессы, а также улучшение взаимодействия между отделами и различными функциональными направлениями. Цель заключается в оптимизации выполнения процесса в целом в отличие от его оптимизации по частям. Этого можно добиться при доскональном понимании сквозных процессов и системы производства в целом.

3. Задача настоящего углубленного анализа состоит в том, чтобы более подробно рассмотреть организационные структуры НСУ, их подход к управлению процессами и интеграции процессов. Настоящий углубленный анализ также охватывает практику стран, вопросы и проблемы, возникшие в ходе внедрения процессно-ориентированного подхода, и извлеченные уроки.

4. Для оценки процессно-ориентированного подхода в области официальной статистики Турецкий институт статистики (Туркстат) подготовил онлайн-вопросник обследования, предназначенный для измерения степени внедрения НСУ процессно-ориентированного производства статистики. Вопросник состоит из 28 вопросов. Большинство вопросов предусматривают ответы по шкале Лайкерта. Вопросник был разослан статистическим управлениям стран – членов Европейской экономической комиссии Организации Объединенных Наций (ЕЭК ООН) и Экономической и социальной комиссии Организации Объединенных Наций для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО). В общей сложности на вопросник ответила 31 страна из 95 стран; список ответивших НСУ приводится в приложении.

5. В вопроснике были учтены различные признаки ориентации на процессы и сформулированы вопросы, позволяющие определить, как НСУ оценивают себя по этим признакам. С учетом результатов обследования не будет ошибкой заметить, что у большинства ответивших на вопросник организаций имеется концепция движения в направлении большей ориентации на процессы при производстве статистики. Также выяснилось, однако, что даже организации, наиболее приверженные задаче упорядочения статистических процессов, не завершили создание систем управления потоками статистических задач, сквозную стандартизацию, комбинирование и автоматизацию статистических процессов.

6. В настоящем документе обобщаются результаты обследования, отражающие общую ситуацию в представивших ответы организациях, а также конкретный опыт отдельных стран, связанный с внедрением процессно-ориентированного подхода. В результатах обследования могла иметь место погрешность, вызванная непредставленными ответами, поскольку на вопросник ответила лишь одна треть стран; т.е. между оценками ответивших и потенциальными оценками неответивших могли иметься существенные расхождения. Так, возможно, что страны, представившие ответы в ходе обследования, достигли большего прогресса в плане ориентации на процессы.

II. Введение

7. Бюро Конференции европейских статистиков (КЕС) регулярно проводит углубленный анализ отдельных статистических областей. Цель такого анализа заключается в совершенствовании координации статистической деятельности в регионе ЕЭК ООН, выявлении пробелов или дублирования в работе, а также в рассмотрении новых вопросов. Анализ посвящен стратегическим вопросам и сосредоточен на проблемах статистических ведомств как концептуального, так и координационного характера. Настоящий документ служит основой для такого анализа; в нем содержится краткий обзор международной деятельности, касающейся процессно-ориентированного подхода к производству статистических данных, описываются существующие вопросы и проблемы, связанные с этим подходом, и выносятся рекомендации в отношении возможных последующих мер.

8. В результате технологической революции и изменений организационного характера организации в настоящее время сталкиваются с необходимостью преобразования и модернизации своих процессов и технологий для удовлетворения новых потребностей. Переход от традиционного нынешнего состояния к организации, в большей степени ориентированной на процессы, представляет собой сложную, затратную и требующую длительного времени задачу. Она является затратной с точки зрения времени, необходимых инвестиций в оборудование и инструменты, а также квалифицированной рабочей силы.

9. Способность руководства оптимально согласовать между собой отдельные компоненты системы, к которым относятся подразделение по ИТ, профильные отделы, специалисты по анализу рабочих процессов и другие участники производственного процесса, является наиболее важным условием успешной реализации управления процессами. Необходимыми предпосылками служат наличие у организации концепции и стратегии движения в этом направлении, а также твердая приверженность руководства.

10. В настоящем документе обобщается опыт НСУ в вопросах ориентации на процессы. В следующем разделе III представлены типы организационных структур, определения линейного и процессно-ориентированного подходов и обсуждение этих подходов в литературе. В разделе IV кратко освещается полученная информация о деятельности по модернизации, осуществляемой международными организациями. В разделе V описывается практика стран с использованием результатов обследования и приводятся некоторые конкретные примеры внедрения процессно-ориентированного подхода в НСУ. В разделе VI освещаются вопросы, вызовы и трудности, с которыми сталкиваются НСУ при внедрении процессно-ориентированного подхода в производство статистики. В последнем разделе приводятся предложения относительно дальнейших действий.

III. Атрибуты организационных структур

A. Типы организационных структур

11. Организационная структура определяет то, каким образом сотрудники той или иной организации объединяются в группы для достижения ее целей. На организационной схеме представляется структура организаций с указанием организационной иерархии, в том числе связей подчинения между ее членами.

12. В теории организации в качестве основных типов организационных структур выделяются функциональная, дивизиональная и матричная организации. Эти структуры определяются следующим образом:

13. Дивизиональная структура. Звено представляет собой совокупность функций, обеспечивающих производство конкретной продукции. Дивизиональная структура или структура по видам продукции состоит из автономных подразделений. Такой тип структуры приближается к линейной структуре, при которой звенья выделяются на основе статистических областей, отвечая за производство определенной продукции.

14. Функциональная структура. В функциональных организациях звенья выделяются исходя из функций. В случае НСУ к таким конкретным функциям можно отнести сбор, обработку, распространение данных и т.д.

15. Матричная структура. Данный тип структуры является сочетанием функциональной и дивизиональной организационных структур и обычно имеет двойные связи подчинения. По словам Дж. Гэлбрейта, "матрица представляет собой тип организационной структуры, которая строится на основе двух или более критериев, таких как функции, продукция или регионы, и в которой у сотрудников имеется по два руководителя"¹. Матрица считается более подходящей структурой для процессно-ориентированного производства; она также помогает организациям двигаться в этом направлении.

16. Эти три наиболее распространенные основные типы организаций использовались для классификации организационных структур НСУ. Хотя дивизиональная структура ассоциируется с линейным типом организации, а матричная структура – с процессно-ориентированной организацией, такое соответствие обычно не является полным и, скорее, характеризуется большей или меньшей степенью совпадения. Процессно-ориентированные и линейные структуры, как правило, появляются в качестве дополнительной надстройки над существующей структурой, и их можно наблюдать в процессе фактического функционирования организации.

B. Сравнение линейной организации и процессно-ориентированного подхода

17. В Википедии "линейная организация" определяется следующим образом²:

"Линейная организация имеет структуру, которая в значительной степени или полностью ограничивает поток информации внутри организации

¹ "Designing matrix organizations that actually work", Jay R. Galbraith, Wiley 2008, page 3.

² [http://en.wikipedia.org/wiki/Stovepipe_\(organisation\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Stovepipe_(organisation)).

только направлением "сверху вниз" в рамках вертикалей управления, затрудняя или не допуская сквозное взаимодействие в рамках всей организации. Во многих традиционных крупных (особенно правительственных или транснациональных) организациях существует или с большой вероятностью может возникнуть линейная схема. Разведывательные организации иногда намеренно создают линейную структуру, с тем чтобы несанкционированный доступ или внештатная ситуация на одном участке не могли беспрепятственно распространяться на остальные".

18. Вот как определяется "процессно-ориентированная организация"³:

"Организация, которая ставит во главу угла процесс в противовес иерархическим отношениям, процессно-ориентированный способ мышления, получения результатов и работы с клиентами".

19. Метафоры линейных и "шахтных" форм управления уже долгое время используются по отношению к государственным структурам. Утверждается, что такие структуры порождают изоляционизм в организациях и создают обстановку, ограничивающую способность организации к бесперебойному производству. Решения в линейных системах носят неоптимальный характер, когда совершенствование отдельных участков может осуществляться без учета функционирования целого. Это может привести как к улучшению, так и к ухудшению работы организации. Кроме того, конкуренция между подразделениями может приводить к поведению по принципу "я выигрываю, а ты проигрываешь", что может негативно сказаться на общей эффективности организации.

20. Организациям линейного и "шахтного" типа свойственна одна общая особенность: левая рука не знает, что делает правая. "Шахтный" принцип легко выявить: это отсутствие сотрудничества, внутренняя конкуренция, прекращение взаимодействия, дублирование и избыточность усилий. С другой стороны, "шахтная" структура может оказаться полезной, если применяется для сосредоточения усилий на четко очерченных и действительно обособленных задачах. "Шахтные" схемы действительно необходимы в режимных учреждениях, таких как разведывательные организации.

21. Линейные и "шахтные" связи могут существовать независимо от того, как устроена структура организации. Поэтому верный подход не всегда заключается в поиске структурного решения проблемы "шахт". Создание горизонтальных связей между обособленными процессами, улучшение взаимодействия между подразделениями и ориентация их работы на одни и те же цели являются более значимыми приоритетами, нежели структура организации. Если в рамках всей организации поощряется эффективное взаимодействие между подразделениями, то "шахты" могут исчезнуть. Кроме того, улучшение и перестройка процессов также приводят к масштабным изменениям в организации, и организации постепенно переходят к матричному или процессно-ориентированному способу функционирования.

С. Признаки ориентации на процессы

22. Как упоминалось в предыдущих разделах настоящего документа, процессно-ориентированные организации нельзя отнести к конкретному типу структуры, однако существуют определенные характеристики, которые обеспечивают ориентацию организаций на процессы. Эти характеристики служат при-

³ http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_orientation.

знаками процессной ориентации для организаций. Некоторые из наиболее важных признаков рассматриваются ниже.

1. Организационная структура

23. При обсуждении альтернативных организационных форм основное внимание уделяется тезису о том, что оптимальная структура повышает гибкость организации и позволяет ей быстрее учиться, более эффективно выполнять задачи и легче приспосабливаться к изменениям. Хотя в теории организации процессно-ориентированная структура не выделяется особо и не включается в классификацию типов структур, существуют некоторые факторы, которые помогают организации стать процессно-ориентированной. В процессно-ориентированных организациях во главу угла ставится оптимальная координация и функционирование процессов, имеет место сквозная интеграция процессов, благодаря чему структура и процессы хорошо согласованы между собой. Организационная структура процессно-ориентированных организаций может различаться в зависимости от такого дополнительного признака, как управление процессами.

24. Матрица считается подходящей структурой для процессно-ориентированных организаций. Она предполагает объединение сотрудников в группы как по функциям, так и по отделам, и управление работой сотрудников с использованием более чем одной линии подчинения. В этой структуре сочетаются и сосуществуют два различных организационных подхода, например, "шахтные" и процессно-ориентированные формы организации деятельности. Матричная структура позволяет преодолеть традиционные вертикальные иерархии по типам продукции и географическому признаку, обеспечить более эффективное выполнение рабочих процессов в рамках всей организации и более гибко реагировать на изменения.

25. В своей книге "Проектирование матричных организаций, которые действительно работают" (*Designing Matrix Organizations That Actually Work*), Джей Р. Гэлбрейт⁴ отмечает, что "организационные структуры не терпят неудач, неудачи терпит руководство, которому не удается их успешно внедрить". Он утверждает, что матрица стала необходимой формой организации в современной деловой среде. Согласно Гэлбрейту, в законченном варианте матричной организации взаимосвязаны структура, цели, процессы, меры поощрения сотрудников и практика управления кадрами.

26. При этом внедрение матричной структуры может быть сопряжено с рядом сложностей. В основе этой структуры лежит принцип двойной ориентации и двойной подотчетности, однако наличие двойных связей подчинения может размывать схему подчинения, приводить к определенным конфликтам, затруднять координацию и снижать производительность. При наличии нескольких руководителей могут существовать различные и противоречащие друг другу повестки дня и нечеткое понимание приоритетов. Это может дезориентировать руководителей среднего звена и рядовых сотрудников.

2. Идентификация и документирование процессов

27. Одним из первых шагов на пути к процессно-ориентированной организации является идентификация и документирование ее внутренних процессов. Только тогда становится возможно анализировать процессы, контролировать их

⁴ "Designing Matrix Organizations That Actually Work", Jay R. Galbraith, Wiley 2008.

эффективность и принимать необходимые меры по их корректировке и улучшению. Оптимизация процессов может выполняться только после выявления проблемы и определения и постановки целей.

3. Информационные технологии

28. Информационные технологии служат неотъемлемым компонентом управления процессами. "Когда были идентифицированы ключевые процессы и определены их задачи, компания задумалась над тем, как информационные технологии (ее собственные и других поставщиков) могут обеспечивать функционирование этих процессов и их поддерживать" (Давенпорт и Шорт, 1990 год)⁵.

4. Руководство и ответственность за процессы

29. Другим существенным фактором является поддержка и приверженность руководства и старших должностных лиц. Процессно-ориентированный подход невозможно внедрить без направляющей роли руководства. Приверженность руководителей имеет важнейшее значение для поощрения культуры, основанной на коллективной работе и сотрудничестве между подразделениями. Старшие руководители, отвечающие за процессы, на основе планов формулируют требования к параметрам процессов, а не функциональные задачи.

5. Культура организации

30. В культуре организации и представлениях всех ее сотрудников о принципах управления процессами основное внимание должно быть направлено на горизонтальную форму организации работы в отличие от иерархических вертикалей управления и связи. Кроме того, сложившаяся в организации культура оценки эффективности должна быть переориентирована с признания личных результатов на достижение высокого качества процессов.

31. Особенностью процессно-ориентированных организаций является сложившаяся культура коллективной работы. Такие организации должны обладать или сформировать у себя культуру, соответствующую особенностям их процессов, для того чтобы обеспечивалась надлежащая координация как внутри коллективов организации, отвечающих за определенные процессы, так и между ними.

32. Осведомленность сотрудников о процессах и использование терминологии процессов в повседневной работе служит еще одним показателем наличия в организации процессно-ориентированной культуры.

IV. Международная деятельность по вопросам процессной ориентации статистического производства

A. Конференция европейских статистиков ЕЭК ООН

33. Начиная с 2010 Группа высокого уровня по модернизации статистического производства и услуг (ГВУ) содействует модернизации производства статистических данных и услуг на основе стандартов, добиваясь улучшения процес-

⁵ "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign" Thomas H. Davenport, James E. Short, MIT, June 1990.

са производства статистики. Основная задача ГВУ состоит в том, чтобы осуществлять контроль за разработкой систем, а также обменом информацией, инструментами и методами, которые способствуют модернизации статистических организаций. Цель заключается в повышении эффективности процесса подготовки статистики и расширении возможностей в плане производства продукции, в большей степени отвечающей потребностям пользователей.

34. Группа высокого уровня подготовила документ с описанием стратегической концепции, который был утвержден КЕС в июне 2011 года, а также стратегию осуществления этой концепции, которая была утверждена КЕС в июне 2012 года.

35. ГВУ определила два направления своей стратегии:

а) статистические материалы: новые усовершенствованные материалы и услуги, более соответствующие жизни в современном мире и разработанные исходя из глобальной перспективы. Это поможет нам оставаться релевантными;

б) методы производства: иные и более эффективные процессы и методы, позволяющие обеспечивать разработку наших материалов при минимальных издержках с повышенной гибкостью, а также в сотрудничестве между различными ведомствами. Это поможет нам повысить эффективность и результативность.

36. Стратегическая концепция ГВУ гласит, что "каждая статистическая организация представляет собой фабрику статистической информации. Вместе эти статистические организации образуют отрасль "официальной информации". Как и в любой сложившейся отрасли, производство официальной статистической информации должно осуществляться на основе своих собственных статистических стандартов. С одной стороны, это обеспечит необходимую основу для разработки средств производства и обмена ими между статистическими организациями и потенциально создаст рынок, представляющий к нашей выгоде коммерческий интерес. С другой стороны, это позволит консолидировать использование наших статистических материалов в глобальном информационном обществе, поскольку такие материалы станут легкодоступными, поддающимися интерпретации и сравнению".

37. В целях выполнения стратегии ГВУ в рамках Группы в настоящее время действуют четыре комитета по модернизации, а именно: по модернизации организационной структуры и оценки, производства и методов, продуктов и источников, а также стандартов.

В. Комитет по статистике ЭСКАТО

38. В декабре 2012 года Комитет по статистике ЭСКАТО учредил Стратегический консультативный орган по модернизации статистических продуктов и услуг в Азиатско-Тихоокеанском регионе (СКО-АТ). Основная задача состоит в активизации и поддержке изменений, направленных на модернизацию статистических продуктов и услуг, посредством разработки региональной стратегии для Азиатско-Тихоокеанского региона, мобилизации финансовых и людских ресурсов, представления интересов региона в вопросе о модернизации и установ-

ления стратегических направлений работы для групп экспертов, занимающихся конкретными вопросами, касающимися модернизации⁶.

39. СКО-АТ призван повышать осведомленность и укреплять потенциал в области концепций, методов и стандартов для содействия национальным усилиям по модернизации статистики. Эти усилия направлены в том числе на использование нетрадиционных источников данных, таких как источники больших данных, для производства официальной статистики.

40. СКО-АТ проводит регулярные консультации и координирует свою работу со смежными инициативами, предпринимаемыми в других регионах, особенно с ГВУ и ее комитетами по модернизации. С учетом своей региональной направленности он будет поддерживать внедрение стандартов, разработанных ГВУ, таких как Единая архитектура статистического производства (ЕАСП), Типовая модель производства статистической информации (ТМПСИ) и Типовая модель статистической информации (ТМСИ).

С. Европейская комиссия

41. Европейская статистическая система (ЕСС)⁷ функционирует в виде сети, в которой Евростату отводится направляющая роль в гармонизации статистики в тесном сотрудничестве с национальными статистическими органами⁸. В основе Концепции ЕСС на период до 2020 года⁹ лежит комплексный подход, направленный на повышение качества и эффективности. В нем учитываются возможности, которые предоставляют цифровые преобразования и появление новых источников данных; качество признается важнейшей характеристикой процесса статистического производства; предлагаются новые механизмы сотрудничества и подчеркивается важность распространения результатов и активного участия пользователей для обеспечения непрерывного совершенствования. Ключевое внимание в этой концепции уделяется механизмам сотрудничества и укрепления потенциала, а также изменениям, которые должны быть внедрены в инфраструктуру и вспомогательные системы для создания статистической системы, "отвечающей требованиям будущего".

42. Ключевыми задачами инициатив ЕСС по модернизации являются улучшение качества и репутации продукции; достижение большего новаторства и гибкости при производстве статистики, а также общее повышение эффективности статистического производства в Европе.

V. Практика стран

43. Чтобы оценить подход НСУ к процессно-ориентированному статистическому производству и включить результаты этой оценки в настоящий углубленный анализ, Туркстат в ноябре 2014 года провел обследование. Был подготовлен

⁶ <http://www1.unece.org/stat/platform/display/msisap/SAB-AP>.

⁷ Европейская статистическая система (ЕСС) представляет собой партнерство между статистическим ведомством ЕС, т.е. Комиссией (Евростат) и национальными статистическими институтами, а также другими национальными органами, отвечающими за разработку, производство и публикацию европейской статистики в странах-членах.

⁸ <http://ec.europa.eu/eurostat/web/european-statistical-system/overview>.

⁹ <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/10186/756730/ECC-Vision-2020.pdf/8d97506b-b802-439e-9ea4-303e905f4255>.

онлайн-вопросник, который был разослан статистическим управлениям 95 стран – членом ЕЭК ООН и ЭСКАТО ООН. Перед рассылкой вопросника Туркстат направил его проект членам Комитета по модернизации стандартов для выяснения их мнений.

44. Вопросник содержит 28 вопросов, позволяющих оценить различные признаки процессно-ориентированного подхода, такие как организационная структура, документирование процессов, моделирование процессов, ответственность за процессы, культура работы в организации и использование ИТ в качестве инструмента управления процессами. Доля ответивших на вопросник обследования составляет 32%, в частности на него ответило 31 из 95 НСУ. Поскольку доля ответивших не очень высока, в обследовании могла иметь место погрешность, вызванная непредставленными ответами; т.е. между оценками ответивших и потенциальными оценками неответивших могли иметься существенные расхождения. Так, возможно, что страны, представившие ответы в ходе обследования, более активно занимаются моделированием и стандартизацией процессов по сравнению с теми, кто не представил ответы (или наоборот). Тем не менее ответы на вопросы обследования служат подходящей основой для анализа.

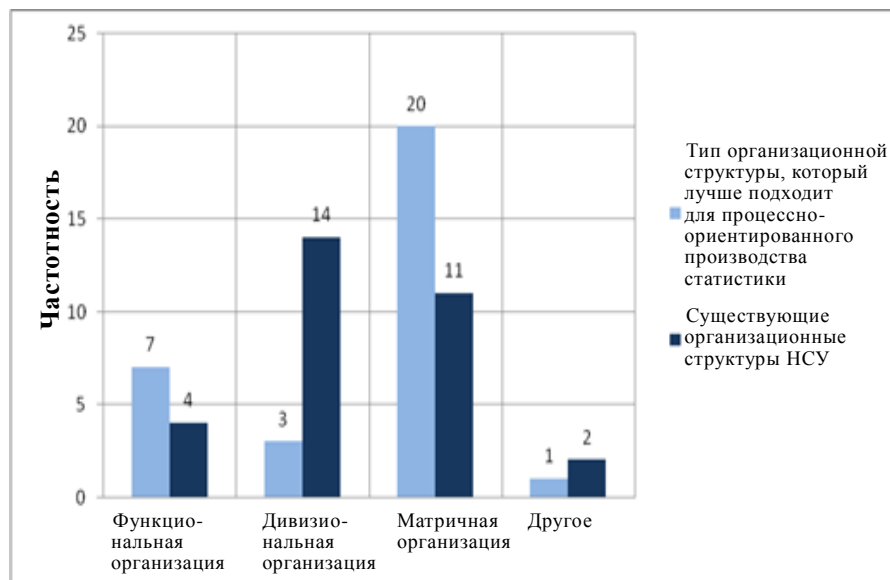
А. Результаты обследования "Процессно-ориентированный подход к производству статистических данных"

45. Организационная структура представляет собой один из нескольких признаков процессно-ориентированной организации. В рамках настоящего исследования в целях распределения организаций по категориям выделяются и используются три основных типа структур (определения и типы организационных структур см. в пункте А раздела III).

46. В ходе обследования был задан общий вопрос: "*какой тип организационной структуры лучше подходит для процессно-ориентированного производства статистики?*". Две трети НСУ, ответивших на вопросник, отметили, что для процессно-ориентированного производства лучше подходит матричная организация. Функциональную организацию и дивизиональную организацию выбрала лишь одна треть организаций (см. диаграмму 1). Одно НСУ дало следующий ответ на этот вопрос: "это зависит от самой организации и от того, что лучше соответствует традициям и культуре, а также того, что планируется достигнуть благодаря ориентации на процессы". Помимо организационной структуры, НСУ также считают важной составляющей эффективного производства статистики сквозную интеграцию процессов.

47. Для получения информации об организационной структуре НСУ в вопросе содержался вопрос о том, *имеет ли организация функциональную, дивизиональную, матричную или иную структуру* (см. диаграмму 1). Большинство НСУ сообщили, что их организационная структура является дивизиональной, т.е. их подразделения соответствуют статистическим областям, продукции или регионам по принципу вертикальной интеграции. Второй наиболее часто встречающейся структурой среди НСУ является матричная структура. НСУ охарактеризовали свою матричную структуру как сочетание функциональной (например, методология, сбор данных, распространение и ИТ) и дивизиональной структур (статистические области, профильные отделы). Однако это необязательно свидетельствует об ориентации на процессы, и на наличие двойных связей подчинения внутри структуры не было прямо указано. Лишь несколько НСУ отнесли структуру своей организации к функциональным.

Диаграмма 1
Организационные структуры, которые, по мнению НСУ, лучше подходят для процессно-ориентированного производства статистики; и существующие организационные структуры НСУ (количество ответов)



48. Был задан вопрос по типу шкалы Лайкерта с утверждением о том, что "ваша организационная структура вытекает из рабочих процессов организации", и четырьмя вариантами ответов от "полностью согласен" до "полностью не согласен". Примерно две трети НСУ (23 из 31) либо *полностью согласны*, либо *скорее согласны* с тем, что их структура вытекает из процессов; а восемь организаций не согласны с утверждением, что их организационная структура вытекает из процессов.

49. Еще одним важным признаком ориентации на процессы является идентификация и документирование ключевых рабочих процессов. Для управления процессами НСУ необходимо четко определить и задокументировать статистические процессы, которые выполняются внутри организации. Согласно результатам обследования, почти все НСУ либо *полностью согласны*, либо *скорее согласны* с тем, что их процессы четко определены. В том что касается документирования процессов и обновления такой документации, то большинство организаций лишь *скорее согласны* с тем, что это делается.

50. Культура организации имеет большое значение для ориентации на процессы. Проблемы, возникающие в ходе внедрения процессно-ориентированного подхода, обычно имеют отношение к культуре работы. Процессно-ориентированные организации, как правило, имеют сложившуюся культуру коллективной работы. Кроме того, для ориентации на процессы требуются эффективные потоки информации, чтобы интеграция процессов достигалась на уровне всех подразделений организации. В ходе обследования НСУ был задан вопрос о том, имеется ли в их организации прочная культура коллективной работы и эффективно ли налажены потоки информации между статистическими процессами. Большинство НСУ *скорее согласны* с тем, что в их организации имеется прочная культура коллективной работы, при этом лишь несколько НСУ отметили, что они *полностью согласны* с этим.

51. Ответственность за процессы считается еще одним признаком ориентации на процессы. В ответ на вопрос о том, имеется ли у НСУ какое-либо ответственное подразделение или руководитель старшего звена, отвечающий за управление процессами, половина НСУ ответили, что у них назначены ответственные за управление процессами, а другая половина ответила, что ответственных не имеется.

52. Для описания статистических производственных процессов большинством НСУ используются модели производства статистической информации. На вопрос о том, используют ли НСУ какую-либо модель производства статистической информации для составления схем своих процессов, 24 из 31 организации ответили положительно. Среди тех, кто использует модель процессов, 17 организаций пользуются ТМПСИ или национальной версией ТМПСИ, а 7 стран применяют свои собственные модели процессов.

53. Моделирование статистических производственных процессов высокого уровня осуществляется с использованием ТМПСИ или собственных моделей НСУ. Программные средства для моделирования и нотации производственных процессов (МНПП) используются в качестве инструмента моделирования одной третью НСУ.

54. Информационные технологии служат важнейшим фактором ориентации на процессы. ИТ являются необходимым инструментом управления процессами для моделирования, стандартизации, улучшения и автоматизации процессов. 24 из 31 НСУ применяют ИТ в качестве инструмента управления процессами.

55. НСУ был также задан вопрос о том, насколько активно они пользуются ИТ в качестве инструмента для управления процессами по каждому из восьми этапов ТМПСИ¹⁰, а также для обеспечения процессов, связанных с людскими ресурсами, финансами и подготовкой сотрудников. В данном случае также использовался вопрос по типу шкалы Лайкерта с вариантами ответов от "в большой степени" до "вообще не используются". НСУ сообщили, что пользуются ИТ в качестве инструмента управления как статистическими, так и нестатистическими процессами, выбрав варианты ответов от *в умеренной степени* до *в большой степени*. Для статистических процессов (этапов ТМПСИ) указанная степень использования по шкале Лайкерта была сравнительно выше, чем для нестатистических процессов, а именно НСУ пользуются ИТ для управления статистическими процессами *в очень большой степени*, а для управления нестатистическими процессами – *в умеренной степени* (см. диаграммы 2 и 3).

56. Большинство НСУ *в большой степени* пользуются ИТ на таких этапах рабочего процесса, как "сбор", "обработка" и "распространение" (в случае ТМПСИ), и в меньшей степени – на других этапах рабочего процесса. ИТ в меньшей степени используются на этапе "анализа" по сравнению с тремя другими рабочими этапами. На этапах "построение" и "анализ" ИТ, как правило, используются *в умеренной и большой степени*. В отношении этапов "разработка" и "оценка" большинство НСУ указали, что пользуются ИТ *в малой и умеренной степени*, а на этапе "спецификация потребностей" использование ИТ снижается до уровня "в малой степени" (см. диаграмму 2).

¹⁰ Этапы ТМПСИ: спецификация потребностей, разработка, построение, сбор, обработка, анализ, распространение, оценка.

Диаграмма 2
Использование ИТ в качестве инструмента осуществления процессов производства статистики

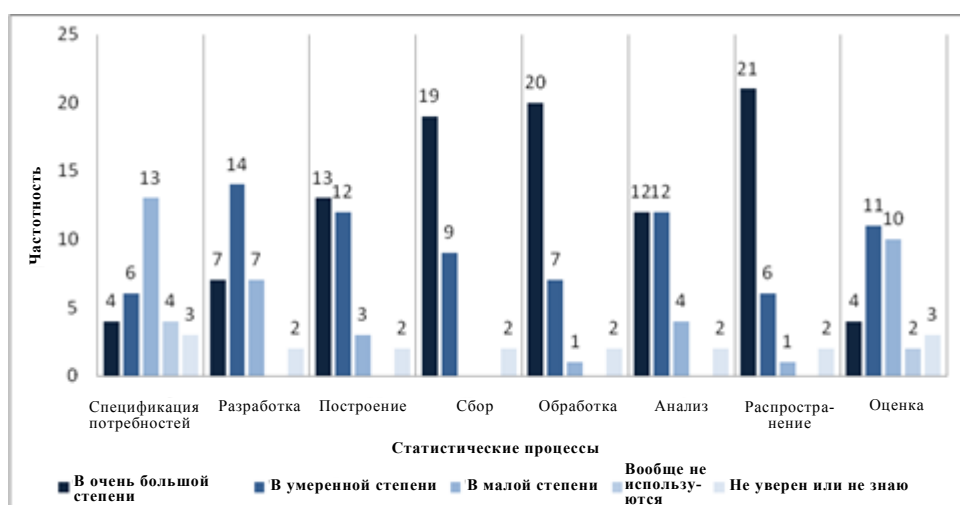


Диаграмма 3
Использование ИТ в качестве инструмента осуществления нестатистических процессов



57. Крайне важным признаком процессно-ориентированной организации работы является ориентация на заказчика/пользователя. Для получения отзывов пользователей о продукции и процессах и для их совершенствования используются обследования по определению степени удовлетворенности пользователей. Почти все НСУ, представившие ответы, регулярно проводят такие обследования и сообщают, что результаты обследований влияют на продукцию и процессы. Результаты обследований для определения степени удовлетворенности пользователей, как правило, влияют на способы и каналы распространения продукции, а также на ее ассортимент.

58. Оценка эффективности процессов в той или иной степени производится всеми НСУ. Почти все НСУ собирают данные об эффективности процессов либо периодически, либо время от времени. Показатели эффективности конкретизированы в малой или умеренной степени, и в основе этих показателей лежат как цели организации, так и требования клиентов.

59. Более половины организаций применяют методологии улучшения процессов, такие как методологии Международной организации по стандартизации (ИСО), "шесть сигм", комплексное управление качеством (КУК) и методология Европейского фонда управления качеством (ЕФУК).

60. НСУ был задан прямой вопрос об их ориентации на процессы. Две трети НСУ *скорее согласны* или *полностью согласны* с тем, что у них принят процессно-ориентированный подход к производству статистических данных; в то время как одна треть НСУ с этим *не согласны*. НСУ также отметили, что данный подход помогает им улучшать качество своей продукции.

61. НСУ отмечают, что процессно-ориентированный подход и инициативы, осуществляемые в целях стандартизации и улучшения процессов, ведут к совершенствованию сбора данных, обработки данных и систем метаданных. Кроме того, НСУ сообщают, что ориентация на процессы привела к уменьшению расходов на производство статистики.

62. Более подробная информация об опыте внедрения национальными статистическими управлениями процессно-ориентированного подхода представлена в следующем разделе настоящего документа.

В. Внедрение ориентации на процессы и уроки, извлеченные из опыта НСУ

63. Настоящий раздел посвящен опыту отдельных НСУ, который был описан в ответах на следующие вопросы:

- a) Как процессно-ориентированный подход был внедрен в организационную структуру?
- b) Как процессно-ориентированный подход повлиял на продукцию и производство?
- c) Какие сложности возникли в ходе внедрения и применения процессно-ориентированного подхода?
- d) Как процессно-ориентированный подход повлиял на культуру работы организации?
- e) Уроки, извлеченные в ходе внедрения подхода.

64. Ответы, представленные на вышеуказанные вопросы, позволяют выявить важные аспекты внедрения процессно-ориентированного подхода в НСУ. Данная информация может быть полезна другим организациям, которые намереваются двигаться в направлении процессно-ориентированной организации работы. В настоящем разделе изложена информация, представленная шестью НСУ, которые согласились обнародовать свои ответы.

1. Австралийское бюро статистики

65. Внедрение в структуру: Важным аспектом было внедрение функциональной специализации в отношении ключевых этапов процесса производства статистики (например, "сбор" и "распространение") для удовлетворения потребностей всех статистических программ Австралийского бюро статистики (АБС). Остальные этапы (например, "спецификация потребностей", "разработка", "обработка", "анализ" и "оценка") до сих пор выполняются специализирующимися

на них статистиками, но при этом все чаще используются общие статистические рамочные принципы, методы, схемы процессов и платформы обработки.

66. Влияние на продукцию и производство: Если бы АБС не сделало шагов в направлении процессно-ориентированного подхода, оно бы утратило возможность производить нынешний ассортимент предлагаемой АБС продукции (охватывающий 177 статистических программ). Была достигнута экономия целого ряда расходов, связанных с производством. Более выполнимой, хотя и не менее сложной, стала задача перехода на современные технологии в рамках статистического процесса, такие как электронные бланки.

67. Трудности в процессе внедрения: Процесс внедрения процессно-ориентированного подхода в практику работы занял больше времени и оказался более сложным, чем предполагалось изначально. Было необходимо формализовать и разграничить функции, которые раньше не были четко отделены друг от друга. Потребовалось проанализировать и обсудить вопрос о том, в достаточной ли степени типовые процессы и методы отвечают практическим потребностям конкретной статистической программы. Было необходимо организовать переподготовку сотрудников, а некоторых перевести на другую работу в связи с изменением их функций.

68. Влияние на культуру работы: Переходный период стал испытанием для культуры работы. Для их преодоления руководство действовало с осторожностью, сделав упор на стратегию управления людскими ресурсами. После переходного периода в структуре обязанностей сотрудников, как правило, уменьшилась доля операций, выполнявшихся в ручном режиме и носивших крайне детализированный и монотонный характер. У них появилось больше времени на выполнение задач более высокого уровня, в частности, аналитических и новаторских. Кроме того, больше внимания стало уделяться практическому взаимодействию между различными подразделениями организации для достижения результатов, в противовес более "линейным" схемам работы в прошлом. В целом изменения в культуре работы носили позитивный характер.

69. Извлеченные уроки: Процессно-ориентированный подход создает дополнительные преимущества, однако разработка нового подхода, осуществление преобразований и достижение желаемых результатов на практике требуют от всей организации большой осторожности, сотрудничества и общего стремления добиться цели. Учитывая масштабы необходимых изменений, внедрение процессно-ориентированного подхода на основе нескольких поступательных шагов может на практике оказаться действеннее попыток добиться перемен в рамках одной масштабной реорганизации. Обеспечив ориентацию на процессы в умеренных масштабах, АБС теперь имеет возможность укреплять этот подход.

2. Бюро переписей Соединенных Штатов

70. Внедрение в структуру: Был принят ряд мер по реорганизации структуры и руководства для содействия внедрению функционального подхода в отличие от подхода, ориентированного на конкретные обследования.

71. Влияние на продукцию и производство: Недавние инициативы по централизации систем ИТ и созданию общеорганизационной системы для сбора, обработки и распространения статистических данных.

72. Трудности в процессе внедрения: Ориентация институциональной культуры на рассмотрение процессов на уровне всей организации, а не с точки зрения отдельных обследований, для выполнения индивидуальных требований.

73. Влияние на культуру работы: После внедрения ориентация на процессы позволила сотрудникам выявлять сходные процессы и искать возможности для повышения эффективности.

74. Извлеченные уроки: Бюро переписей продолжает процесс внедрения, но один из усвоенных уроков заключается в том, что такие изменения требуют времени и поддержки на всех уровнях организации, от верхнего до нижнего.

3. Статистическое управление Канады

75. Внедрение в структуру: Начиная с 2009 года Статистическое управление Канады осуществляет масштабный проект по модернизации под названием "Архитектура производственных процессов". Его ключевые принципы состоят в повышении оперативности, надежности и гибкости реагирования на потребности пользователей. В процессе выполнения проекта (который все еще продолжается) Статистическое управление Канады определило несколько областей, требующих улучшения работы: обеспечение соответствия ТМПСИ, централизация отдельных функций (сбор данных, текущая деятельность, ИТ), сокращение числа разрабатываемых программных средств/систем и переход на сервис-ориентированную архитектуру (СОА) и архитектуру предприятия. По инициативе Статистического управления Канады было начато множество проектов модернизации, призванных обеспечить поэтапное улучшение процессов, и перестроена организационная структура, с тем чтобы она больше способствовала ориентации на процессы.

76. Влияние на продукцию и производство: Повышение специализации экспертов в таких областях, как сбор, обработка данных (социальная статистика, статистика предприятий), ИТ, текущая деятельность. Эксперты по конкретным вопросам имеют возможность уделять первоочередное внимание аналитической работе и сферам своей специализации, а не текущей деятельности. Экономленные за счет более эффективной работы финансовые ресурсы были направлены на осуществление программ организации и непрерывное обеспечение качества.

77. Трудности в процессе внедрения: Некоторое сопротивление преобразованиям. Было необходимо обеспечить решительную поддержку со стороны старшего руководства. Осуществлены значительные капиталовложения в обновление компьютерных систем и создание типовых инструментов многократного пользования.

78. Влияние на культуру работы: Когда проект по модернизации был впервые представлен, он вызвал волну опасений по поводу его осуществления, однако благодаря поддержке со стороны старшего руководства и эффективному управлению, инициативы в области модернизации продолжают и приближаются к полному завершению.

79. Извлеченные уроки: Важнейшую роль играет решительная поддержка со стороны старшего руководства. Важно с самого начала объяснять сотрудникам, зачем осуществляются изменения и какое воздействие они окажут. Важно подчеркивать, что благодаря изменениям организация способна добиваться новаторских решений и что изменения могут иметь положительный характер. Взаимодействие играет крайне важную роль, и его всегда не хватает. Внедрение изменений должно подкрепляться дисциплиной в управлении проектами и контролем за ходом их осуществления. Должны быть обеспечены надлежащее руководство, управление преобразованиями, расстановка приоритетов и порядок принятия решений.

4. Статистическое управление Финляндии

80. Внедрение в структуру: Обеспечивалось путем централизации всех процессов сбора данных (сбор административных данных, организация обследований) в одном подразделении; закрепления роли ответственного за процессы (заместитель генерального директора по производству статистических данных) в уставных документах.

81. Влияние на продукцию и производство: Изменения в рабочих процессах и в процессе планирования (более централизованный подход к задачам в области разработок).

82. Трудности в процессе внедрения: Изменения невозможно реализовать одновременно, создание новой организационной структуры требует времени и осуществляется поэтапно.

83. Влияние на культуру работы: Пока об этом трудно судить; возможно, появилось более четкое понимание работы коллег в других подразделениях.

84. Извлеченные уроки: Трудной задачей является мобилизация усилий в рамках всей организации; возникли трения при изменении функции бывших отраслевых подразделений.

5. Статистическое управление Норвегии

85. Внедрение в структуру: Ввод и распространение данных.

86. Влияние на продукцию и производство: Повышение качества в различных областях, использующих один и тот же процесс.

87. Трудности в процессе внедрения: Некоторым статистикам иногда казалось, что их потребности не удовлетворяются в достаточной мере и/или не получают должного внимания.

88. Влияние на культуру работы: Более частые совещания и появление документированных процедур для сквозных процессов.

89. Извлеченные уроки: Необходимо более тщательно документировать сквозные процессы, а также механизмы взаимодействия между ними и остальной организацией. Необходимо создавать новые переговорные площадки (физические и/или виртуальные) для обсуждения и планирования работы по сквозным вопросам.

6. Турецкий институт статистики

90. Внедрение в структуру: Туркстат на основе ТМПСИ разработал свою собственную версию модели производства статистической информации. От профильных отделов была собрана информация о применяемых процедурах/методах, поэтапной структуре рабочих потоков, вводимых ресурсах и получаемых результатах подпроцессов, ответственных за процессы, количестве необходимых сотрудников для выполнения этих задач, программных средствах, а также другие соответствующие метаданные. Документирование процессов и взаимосвязей между процессами осуществляется в соответствии с этой моделью; модели последовательностей выполнения работы составляются при помощи инструмента моделирования процессов. Структура учреждения была реорганизована в соответствии с принятой Туркстатом моделью производства статистической информации. Были созданы новые функциональные подразделения для координации таких сквозных процессов, как метаданные, стандарты, сбор данных, анализ данных и системы административных регистров. По за-

вершении реорганизации на основе процессов началось более открытое обсуждение и оценка проблем, возникающих в производственных процессах.

91. Влияние на продукцию и производство: Системы производства и распространения данных были стандартизированы, и были созданы новые системы. В соответствии с принципами Инициативы в области документирования данных (ИДД)¹¹ был разработан ИТ-инструмент, используемый для сбора данных и работы с метаданными. Все обследования предприятий и большинство обследований домохозяйств были переведены на эту новую платформу сбора данных, с тем чтобы для сбора данных во всех обследованиях применялся один и тот же ИТ-инструмент. Началась разработка нового модуля для обработки и анализа данных, который должен дополнить новый инструмент для сбора данных.

92. В 2012 году было принято решение о стандартизации и ведении метаданных в одной среде. Кодовые списки всех обследований были сведены вместе. Названия переменных были объединены в список и стандартизованы в соответствии с установленными внутренними типовыми принципами присвоения имен. Был составлен каталог имен для общих переменных. Для процессов, протекающих в организационной структуре, были установлены контрольные точки, чтобы обеспечить соответствие обследований новым стандартам.

93. В результате этих мер по стандартизации и внедрения новых систем повысилась своевременность и эффективность процессов сбора данных.

94. Появилась возможность использовать метаданные процессов для подготовки новых видов отчетности для старшего руководства, помогающей ему в принятии решений.

95. Трудности в процессе внедрения: Усилия по изменению культуры организации требуют длительного времени. Чтобы организация стала процессно-ориентированной, требуется тщательная координация и укоренившаяся культура коллективной работы как внутри отделов, так и между ними. Профильные отделы поначалу сопротивлялись изменениям по причине дополнительной рабочей нагрузки в переходный период, однако, убедившись в преимуществах новых систем и инструментов, начали поддерживать преобразования.

96. Влияние на культуру работы: Старшее руководство организации поддерживает работу по управлению процессами. Вместе с тем сотрудники считают, что документирование и стандартизация процессов создают для них много дополнительной работы. Постепенно началось изменение привычек и культуры работы. Несмотря на некоторое изначальное нежелание использовать новые стандартные ИТ-инструменты, сотрудники постепенно привыкли к изменениям.

97. Извлеченные уроки: Следует мыслить масштабно, но предпринимать небольшие шаги. Цель изменений в организационной структуре должна быть крайне убедительно донесена до сотрудников. Планируемые изменения в инфраструктуре ИТ следует тщательно оценить и подробно спланировать, прежде чем предпринимать какие-либо действия. Отделы должны быть готовы к более активному сотрудничеству и коллективной работе. Управление изменениями имеет важнейшее значение для оптимальной координации деятельности.

¹¹ Инициатива в области документирования данных (ИДД) представляет собой попытку создания международного стандарта для описания данных общественных, поведенческих и экономических наук; и их представления в формате XML.

VI. Вопросы и проблемы

A. Трудности на международном уровне

98. Международные модели, такие как ТМПСИ, ТМСИ, ЕАСП, Типовая модель работы статистических организаций (ТМРСО), Стандарт обмена статистическими данными и метаданными (SDMX) и ИДД служат основой для стандартизации процессов, метаданных и систем производства статистических данных в НСУ.

99. Среди НСУ широкое распространение получили усилия по стандартизации процессов и внедрению более процессно-ориентированной организации работы. Эти усилия подкрепляются разработанными на международном уровне моделями, предназначенными для стандартизации и модернизации производства статистики. Переход статистических организаций на эти механизмы улучшает общее понимание и согласованность усилий, которые являются необходимыми для совместной разработки, распространения и многократного использования компонентов. Однако сложность заключается в том, что разработка, внедрение и использование этих моделей требуют времени. НСУ находятся на различных этапах модернизации, и это может затруднять обмен общими инструментами и их многократное использование. Кроме того, требуется определенное время для того, чтобы собрать отзывы стран о новых стандартах и моделях для улучшения их практической применимости.

B. Трудности на национальном уровне

100. Опыт НСУ свидетельствует о том, что они сталкиваются с многочисленными проблемами в ходе усилий по повышению ориентации на процессы. Достижение повсеместной ориентации на процессы в сфере официальной статистики будет непростой задачей, учитывая, что каждое отдельное НСУ сталкивается с проблемами в стандартизации, оптимизации и автоматизации своих процессов.

101. Ответы НСУ на вопрос о том, *"какие трудности возникли в процессе внедрения и применения процессно-ориентированного подхода"*, позволяют получить представление о возникших проблемах и определить ключевые аспекты этих проблем. НСУ отметили самые различные трудности, возникшие в ходе работы по повышению ориентации на процессы, в частности, проблемы культурного характера и проблемы управления, трудности взаимодействия и нехватка ресурсов с точки зрения финансирования и наличия квалифицированных кадров.

102. Одной из ключевых трудностей в процессе преобразований является состояние институциональной культуры. Изменения могут встречать некоторое сопротивление, связанное с необходимостью приспосабливаться к новым функциям и осваивать выполнение новых задач. Сотрудникам может быть трудно осмысливать процессы на уровне всей организации, а не на уровне статистических областей. Переходный период может оказаться обременительным и потребовать значительных усилий.

103. Еще одна проблема заключается в том, как управлять процессами на стыке различных подразделений и как четко распределить полномочия. В процессно-ориентированных структурах связи подчинения могут размываться (примером служат связи двойного подчинения в матричной структуре), и это может

вызывать практические сложности и дублирование усилий. Поддержка со стороны старшего руководства, четкое взаимодействие между сотрудниками и прочная культура коллективной работы являются важнейшими условиями преодоления этих проблем.

104. НСУ обратили внимание на недостаток ресурсов. Для обновления существующей организации требуется значительное время и ресурсы. Требуются масштабные капиталовложения в компьютерные системы; как статистикам, так и специалистам в области ИТ необходимо приобрести новые навыки. Обновление ИТ-инструментов и переподготовка сотрудников в связи с изменением их функций представляют собой дорогостоящую и непростую задачу.

VII. Выводы и рекомендации

A. Выводы

105. На национальном и международном уровнях предпринимаются активные усилия по модернизации производства статистики, и во многих случаях при этом делается упор на внедрение процессно-ориентированного подхода к производству статистических данных.

106. На практике типы организации НСУ отличаются многообразием, и целям производства статистики могут отвечать различные структуры. Каждое НСУ может спланировать свою организационную структуру и процессы в соответствии со своими потребностями и приоритетами.

107. Создание структуры с ориентацией на процессы имеет важное значение, однако реорганизации структуры может быть недостаточно для внедрения процессно-ориентированного подхода. Для этого также требуются коренные изменения в культуре работы.

108. Процессно-ориентированный подход позволяет сотрудникам по-новому взглянуть на то, как можно выполнять работу. Сотрудники начинают осмысливать процессы на более широком, институциональном уровне, а не на уровне конкретных обследований. Процессно-ориентированные организации начинают рассматривать сходные процессы как возможные области для стандартизации (например, сбор данных, редактирование данных, обработка и распространение данных), хотя традиционно они функционировали изолированно и развивались в рамках профильных направлений работы.

109. Обследование показало, что в области сбора и распространения информации чаще всего предпринимаются усилия по стандартизации и автоматизации в НСУ. ТМПСи или национальные версии ТМПСи широко используются НСУ для разработки моделей процессов, в то время как применение инструментов МНПП не получило среди НСУ очень широкого распространения. Многие НСУ отметили, что они еще не завершили стандартизацию и автоматизацию всех процессов. Некоторые НСУ упомянули, что приступили к стандартизации процессов, а некоторые сообщили, что находятся на полпути в ходе преобразования процессов. Некоторые пока не начали эту работу в силу нехватки времени и ресурсов.

110. Опыт НСУ свидетельствует о том, что переход к ориентации на процессы является комплексным и непростым начинанием. Ниже кратко изложены трудности, с которыми столкнулись НСУ при внедрении процессно-ориентированного подхода:

- требуется более глубокое понимание и более подробное документирование сквозных процессов;
- статистикам, а также специалистам в области ИТ требуются новые знания и навыки;
- необходимы дополнительные капиталовложения в разработку общих ИТ-инструментов, предназначенных для обмена и многократного использования;
- требуется улучшить взаимодействие между организационными подразделениями;
- коллективная работа имеет важнейшее значение для управления процессами;
- важное значение имеет приверженность сотрудников и старшего руководства поставленным целям.

111. Несмотря на все сложности, предпринятые усилия были признаны целесообразными. Если изменения поддерживаются всей организацией, обеспечиваются необходимые капиталовложения и подготовка сотрудников, а организационная культура является открытой для изменений, тогда организация способна добиться большей гибкости и функционировать более эффективно и результативно.

112. НСУ отметили многочисленные немаловажные преимущества, которые появляются в результате внедрения процессно-ориентированного подхода к производству статистических данных. Повышение уровня стандартизации способствовало сокращению расходов, позволило экспертам по конкретным вопросам сосредоточиться на аналитической работе, а не на текущей деятельности, уменьшило монотонность работы, повысило своевременность и эффективность сбора данных. Сэкономленные финансовые средства можно было более эффективно инвестировать в программы организации в целях сохранения необходимого широкого набора статистической продукции и повышения качества различных направлений статистики. Эти преобразования помогли повысить квалификацию сотрудников применительно к конкретным этапам процессов, например, в области ИТ, что облегчает переход к более совершенным технологиям.

В. Рекомендации

113. Непросто сформулировать четкое определение "процессно-ориентированного НСУ". Именно по этой причине внедрение процессно-ориентированного подхода к производству статистических данных также является очень сложной задачей. Ценную роль в этом отношении могла бы сыграть целевая рабочая группа, в задачи которой входило бы определение основных характеристик процессно-ориентированного производства статистических данных и базовых условий его внедрения. Такая группа могла бы составить простой и практически выполнимый "перечень мер" или "контрольный перечень", который можно было бы рекомендовать НСУ. В этом случае НСУ могли бы использовать данные материалы в качестве руководящих принципов в своих усилиях по внедрению более процессно-ориентированных методов работы.

114. Более активный обмен опытом мог бы помочь тем НСУ, которые стремятся продвигаться вперед. Представляется возможным составить и совместно использовать в виде базы знаний в вики-формате более обширную подборку мате-

риалов об опыте НСУ в области процессно-ориентированной модернизации и перестройки статистического производства. Работа предлагаемой целевой рабочей группы могла бы подкрепляться дальнейшим изучением опыта НСУ, применяющих процессно-ориентированный подход к производству статистических данных.

115. Сотрудничество между профильными отделами, а также функциональными отделами в организациях по-прежнему представляет собой отдельную проблему и в дальнейшем должно укрепляться на национальном уровне. Соответственно, практические рекомендации по поводу улучшения взаимодействия и сотрудничества в интересах выработки действенного процессно-ориентированного подхода могли бы стать предметом обсуждений на международном уровне.

116. Активизация сотрудничества между НСУ могла бы стать важнейшей предпосылкой улучшения процессов и налаживания синергетических связей в целях выработки общих методов, инструментов и систем. Благодаря действенному международному сотрудничеству НСУ меньше требовалось бы "заново изобретать колесо", и они могли бы избегать дублирования усилий. Чтобы дать толчок более активному обсуждению данной темы, процессно-ориентированный подход к статистическому производству можно включить в перечень возможных тем для предстоящих семинаров КЕС.

117. Бюро предлагается рассмотреть, в частности, следующие дальнейшие меры:

- a) определение характеристик и требований процессно-ориентированного подхода на основе простого и практически выполнимого "перечня мер";
- b) составление подборки об опыте НСУ, охватывающей большее число стран, и сбор материалов для базы знаний в вики-формате;
- c) обсуждение данной темы на одном из будущих семинаров КЕС для выявления синергетических связей между странами и определения дополнительных областей, где возможно улучшение, стандартизация или автоматизация процессов.

Приложение

Список национальных статистических управлений, ответивших на вопросник обследования, посвященного процессно-ориентированному подходу к производству статистических данных

1. Австралийское бюро статистики
2. Бюро переписей, США
3. Центральное бюро статистики, Израиль
4. Центральное статистическое бюро Латвии
5. Центральное статистическое управление, Польша
6. Хорватское бюро статистики
7. Федеральное статистическое управление, Германия
8. Венгерское центральное статистическое управление
9. Национальный институт статистики и экономических исследований, Франция
10. Институт статистики (ИНСТАТ), Албания
11. Национальный статистический комитет Республики Беларусь
12. Национальный статистический институт Республики Болгария
13. Национальное статистическое управление, Монголия
14. Национальное статистическое управление, Таиланд
15. Национальное статистическое управление Грузии
16. Государственный статистический комитет Азербайджанской Республики
17. Государственное статистическое управление, бывшая югославская Республика Македония
18. Статистическое управление Черногории
19. Статистическое управление Республики Сербия
20. Статистическое управление Республики Словения
21. Статистическое управление Австрии
22. Статистическое управление Канады
23. Статистический департамент министерства экономического планирования и развития, Бруней-Даруссалам
24. Статистическое управление Эстонии
25. Статистическое управление Финляндии
26. Статистическое управление Литвы

27. Статистическое управление Норвегии
 28. Статистическое управление Южной Африки
 29. Статистическое управление Швеции
 30. Государственная служба статистики Украины
 31. Турецкий институт статистики
-