

УДК 005.54     DOI: 10.14451/1.218.306

# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ КОМИТЕТА ПО ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКЕ, ИННОВАЦИЯМ И ТОРГОВЛЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

© 2023 **Ситов Александр Николаевич**

кандидат экономических наук, доцент кафедры Технологии и организации перевозок. Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова. Россия, Санкт-Петербург.  
E-mail: a.sitov@cipit.gov.spb.ru

© 2023 **Севастьянов Николай Викторович**

ведущий специалист отдела реинжиниринга Управления развития инфраструктуры Комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга. Россия, Санкт-Петербург.  
E-mail: n.sevastyanov@cipit.gov.spb.ru

© 2023 **Кириллов Михаил Алексеевич**

начальник Управления развития инфраструктуры Комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга. Россия, Санкт-Петербург.  
E-mail: m.kirillov@cipit.gov.spb.ru

В статье рассмотрен опыт внедрения системы постоянных улучшений и мотивации персонала к внедрению изменений в Комитете по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга и подведомственных учреждений. Также рассмотрен опыт использования электронного сервиса по подаче предложений по улучшению. Отмечены ключевые результаты внедрения данных технологий, за достижение которых ответственно специально созданное структурное подразделение – отдел реинжиниринга.

**Ключевые слова:** мотивация, кайдзен, 7 видов потерь, системная работа по оптимизации процессов, предложение по улучшению.

В современном мире с его постоянно увеличивающимися скоростями и ритмом жизни даже простому человеку сложно угнаться за изменениями, не говоря уже о предприятиях и организациях. Только постоянно готовая к изменениям и динамичному развитию компания имеет шансы

на выживание. Данный принцип также применим и к органам государственной власти, являющимся структурно встроенным звеном современной жизни.

Одним из направлений для достижения максимального результата является система постоянных улучшений или Кайдзен.

В бизнесе «Кайдзен» – непрерывные улучшения, которые начинаются с производства и заканчиваются руководством топ-уровня. В системе постоянных улучшений должны быть задействованы все сотрудники, начиная с директора и заканчивая рядовым рабочим или служащим. Основная цель «Кайдзен» – производство без потерь.

В классической литературе по оптимизации производства выделяют 7 видов потерь, преследующих бизнес-процессы:

- перепроизводство;
- лишние движения;
- ненужная транспортировка;
- излишние запасы;
- избыточная обработка;
- ожидание;
- переделка/брак [2].

Современные эксперты выделяют 8-ю потерю – неэффективное использование человеческого потенциала.

Мотивация (от лат. *mov re* «двигать») – это побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении своих интересов [1].

Для эффективной работы любой организации необходим замотивированный на достижение максимального результата персонал.

Методы мотивации сотрудников можно разделить на две основные категории:

- материальные (денежное вознаграждение, социальное обеспечение, или иные варианты финансового поощрения);
- нематериальные (карьерный рост, или публичное признание заслуг).

Эффективная система мотивации сочетает элементы материального и нематериального методов.

Если в большинстве крупных частных организаций существует весьма многообразная и разветвленная система мотивации персонала, то в государственных учреждениях система мотивации персонала жестко регламентирована федеральным и местным законодательством. В связи с этим рядовой сотрудник государственного учреждения, как правило, мало замотивирован на поиск потерь и внедрение улучшений на своем рабочем месте.

Основными направлениями деятельности Комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга (далее – Комитет) является развитие промышленности, предпринимательства и потребительского рынка на территории Санкт-Петербурга.

Создание комфортных условий для ведения бизнеса является одним из ключевых направлений государственной экономической политики.

Понимая важность поставленной задачи, Комитет одним из первых органов государственной власти в 2020 году включился в программу «Эффективный регион», направленную на оптимизацию и повышение эффективности процессов органов государственной власти и подведомственных учреждений в Санкт-Петербурге.

Для оптимизации процессов Комитетом выбрана методология АО «ПСП» Госкорпорации «Росатом».

Сначала была произведена инвентаризация процессов, осуществляемых в Комитете. По итогам инвентаризации было выявлено 332 процесса, из которых были выделены 92 основных, оказывающих непосредственное влияние на деятельность бизнеса и граждан Санкт-Петербурга.

Первые проекты по оптимизации деятельности в Комитете были инициированы руководством Комитета, исходя из наличия «болевых точек» и наибольшего охвата потребителей.

В их основе лежал принцип клиентоориентированности, основанный на максимальном учете потребностей «внешних заказчиков» –предпринимателей города.

В рамках принятого клиентоориентированного подхода Комитет максимально развивает ключевой городской портал по поддержке предпринимательства, функционирующий на сайте Санкт-Петербургского государственного бюджетного учреждения «Центр развития и поддержки предпринимательства».

Ключевые из них:

1. оптимизация процесса разработки и утверждения схемы размещения нестационарных торговых объектов.  
Реализация мероприятий, направленных на улучшение процесса, привела к сокращению срока разработки и утверждения схемы размещения нестационарных торговых объектов с 40 до 14 дней;
2. внедрение процессного подхода в АО «Технопарк Санкт-Петербурга».  
Реализация мероприятий, направленных на улучшение процесса, позволила увеличить в 2,5 раза количество услуг, оказанных субъектам малого и среднего предпринимательства.
3. оптимизация процесса предоставления субсидий субъектам предпринимательской деятельности Санкт-Петербурга.  
Реализация мероприятий в 2021 году позволила перевести 7 выдаваемых Комитетом субсидий в электронный вид. За счет оптимизации и последующей цифровизации время протекания процесса выдачи субсидий сократилось почти в 2 раза. Предложенный алгоритм стал более удобным. Это позволило нам увеличить количество выданных субсидий почти в 1,5 раза.

В 2022 году Комитет продолжает развивать данный проект. Оцифровано еще 3 вида субсидий.

Далее в конце 2021 года возник вопрос, как перейти от проектов отдельных «лидеров» к системной работе по оптимизации процессов Ко-

митета.

Выход был найден весьма простой. В марте 2022 года на интерактивном портале, объединяющим в единую сеть всех сотрудников Комитета, был создан специальный электронный сервис, направленный на подачу предложений по улучшению процессов.

Любой сотрудник Комитета может через этот сервис подать предложение по улучшению любого процесса Комитета или подведомственного учреждения.

Подаваемое предложение должно представлять собой оформленное организационное, управленческое или экономическое решение, являющееся новым и полезным для Комитета и подведомственных ему учреждений, направленное на достижение ключевых показателей эффективности его деятельности.

Далее предложение выносится на Комиссию по рассмотрению предложений по рационализации (далее – Комиссия), утвержденную приказом Комитета.

В состав Комиссии входит весь руководящий состав Комитета, а также для рассмотрения особо сложных вопросов привлекаются специалисты-эксперты профильных подразделений. После рассмотрения предложения Комиссия принимает его к реализации или выносит мотивированный отказ в оптимизации данного процессе. Все решения Комиссии оформляются протоколом.

Комиссия рассматривает поданное предложение на предмет его ценностной основы по следующим принципам:

- клиентоцентричность: ориентация на человека и предпринимателя;
- формирование устойчивого экономического развития;
- соблюдение баланса интересов, принципов развития и возможностей;
- доступность и удобство сервисов и услуг;
- интегрированность, взаимодействие и открытость;

- непрерывное совершенствование качества управления;
- главенство долгосрочных решений над краткосрочными выгодами;
- применение наилучших доступных технологий.

При положительном решении Комиссии для оптимизации выбранного процесса создается рабочая группа из сотрудников, имеющих достаточную квалификацию по данному направлению. Методологическое сопровождение в ходе работ по оптимизации процесса осуществляется специальным структурным подразделением – отделом реинжиниринга, ответственным за внедрение «бережливых технологий» в Комитете.

По итогам мониторинга результатов оптимизации процесса Комиссия дает рекомендации руководителям структурных подразделений Комитета об оценке вклада и поощрении работников, направивших предложения, а также принимавших активное участие в деятельности рабочей группы по оптимизации.

Положительные результаты от внедрения электронного сервиса по подаче предложений по улучшению не заставили себя ждать. За 2022 поступило 23 инициативы, из которых 11 приняты в работу. Часть из них реализованы как предложения по улучшению, другая часть принята в качестве проектов по улучшению.

Самым интересным предложением по улучшению можно считать оптимизацию процедуры формирования и рассылки протокола проведения совещания.

Ранее по итогам совещаний в Комитете подготавливалось два документа в бумажном виде: протокол совещания и сопроводительное письмо. На согласование данных документов у работников Комитета уходило в среднем три дня.

Инициатором была предложена форма единого документа: письмо - протокол, согласуемый и подписываемый электронной цифровой подписью в системе электронного документооборота.

Данное нововведение позволило сократить время на согласование и подписание документа с трех до одного дня.

Данная практика уже активно внедрена в деятельность Комитета.

Одним из самых эффективных поданных проектов по улучшению является цифровизация процесса подачи и рассмотрения заявок на предоставление займов субъектам малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге в Некоммерческой организации «Фонд содействия кредитованию малого и среднего бизнеса, микрокредитная компания».

Создание сервиса по приему и рассмотрению заявок на предоставление займа, а также проверке и согласованию комплекта документов не в бумажном, а в электронном виде позволит уменьшить среднюю трудоемкость процесса на 23,3%, что в свою очередь позволит, сократить время доведения денежных средств до предпринимателей на 30%.

В настоящее время процесс находится в финальной стадии оптимизации.

По итогам реализации проектов и внедрении улучшений инициаторы и команды проектов получают соответствующее поощрение.

Опыт Комитета показал, что для успешного внедрения системы постоянных улучшений необходимо видимое участие первых лиц в процессах улучшений, поддержка и всестороннее поощрение инициативы работников, а также грамотное использование методологии. Систематическое поощрение сотрудников при реализации улучшений, их обучение современным подходам к работе, в том числе методикам «бережливых технологий» и масштабирование результатов на деятельность всей организации в целом является залогом ее эффективного функционирования на перманентно изменяющемся рынке.

Данная практика может быть внедрена и эффективно использована как в коммерческих структурах, так и в государственных учреждениях.

**Библиографический список**

1. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов : монография. — М. : 2010, 2009. — 160 с. — ISBN 978-5-699-37901-9.
2. Пособие для самостоятельного изучения: Производственная система Росатома. Базовый курс / Академия Росатома. — URL: [https://economy.samregion.ru/upload/iblock/1f0/posobie\\_-\\_dlya\\_izucheniya\\_psr\\_bazovyy-kurs.pdf](https://economy.samregion.ru/upload/iblock/1f0/posobie_-_dlya_izucheniya_psr_bazovyy-kurs.pdf).