

УДК 005.54 DOI: 10.14451/1.243.306

Опыт достижения федерального образца бережливой организации на примере комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга

© 2025 **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

© 2025 **Севастьянов Николай Викторович**

Ведущий специалист отдела реинжиниринга Управления развития инфраструктуры. Комитет по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: n.sevastyanov@cipit.gov.spb.ru

© 2025 **Кириллов Михаил Алексеевич**

Начальник Управления развития инфраструктуры. Комитет по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: m.kirillov@cipit.gov.spb.ru

© 2025 **Столбов Дмитрий Александрович**

Специалист 1 категории отдела реинжиниринга Управления развития инфраструктуры. Комитет по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: d.stolbov@cipit.gov.spb.ru

Ключевые слова: мотивация, кайдзен, эффективный регион, внедрение улучшений, оптимизация деятельности, реинжиниринг, партнерская проверка качества образцов.

В настоящей статье проанализирован опыт формирования бережливой культуры и достижения федерального образца бережливой организации по методологии АО «ПСП» ГК «Росатом» на примере Комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга.

Приведены основные примеры подтверждения соответствия деятельности организации требованиям производственной системы ГК «Росатом», даны рекомендации по скорейшему внедрению принципов бережливого производства и прохождению партнерской проверки качества образцов.

Создание комфортных условий для жизни граждан и ведения бизнеса является одним из ключевых направлений государственной экономической и социальной политик.

Для развития данных направлений Правительством Российской Федерации предлагается использовать процессный, клиентоориентированный подход на основе отечественных программных продуктов и исходить из потребностей «внешних заказчиков»: жителей и предпринимателей.

Данный принцип также нашел отражение в индикаторах, характеризующих достижение целей новых национальных проектов на период до 2030 года, в том числе «Эффективная и конкурентная экономика» и «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Одним из ключевых направлений реализации национальных проектов является повышение производительности труда как на промышленных предприятиях, так и в государственном секторе.

Президент Российской Федерации Путин В. В. в ходе послания Федеральному Собранию Российской Федерации 29.02.2024 отметил необходимость кардинально повысить производительность труда: «Продолжим создание специальных отраслевых центров компетенций, где будут обобщаться и тиражироваться лучшие практики бережливого производства в экономике и социальной сфере. К 2030 году не менее 40% средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики, добавлю, все учреждения социальной сферы необходимо охватить проектами по повышению производительности труда. Это общая огромная и очень важная работа».

Вместе с тем, как показала практика по повышению производительности труда в 2018–2024 годах, проведение цифровой трансформации системы государственного управления, цифровизация государственных сервисов, без проведения предварительной оптимизации существующих процессов, неэффективно. В лучшем случае будет получен продукт, нуждающийся

в существенной доработке, что приведет к дополнительным расходам бюджета.

Таким образом, до перевода государственных сервисов в цифровой формат целесообразно провести их оптимизацию.

В настоящее время в Санкт-Петербурге реализуется программа «Эффективный регион», целью которой является проведение оптимизации процессов, проходящих в органах государственной власти, на основе методологии производственной системы ГК «Росатом» (далее – ПСР).

Заместитель генерального директора ГК «Росатом» Обозов С. А. отмечает, что «Идеология ПСР – это логика борьбы с врагами (потерями), которые прячутся в любом процессе. Найти и уничтожить потери – вот смысл ПСР» [7].

В Санкт-Петербурге данная программа реализуется во всех исполнительных органах государственной власти, а Комитет по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга (далее – Комитет) является лидером данного направления.

Так за период с 2020 по 2024 годы Комитет реализовал свыше 30 проектов по оптимизации более 70 процессов, проходящих как в самом Комитете, так и подведомственных ему учреждениях.

Для оценки результативности реализации программы «Эффективный регион» экспертами ГК «Росатом» предлагается использовать инструмент «Партнерская проверка качества образцов» (далее – ППКО), в соответствии с которым организация в начале проходит внутреннюю самопроверку на соответствие критериям бережливости, а впоследствии полученные результаты подтверждаются внешними экспертами из организаций-партнеров, обладающих необходимыми знаниями и практическим опытом по данному направлению.

Цель ППКО – определение соответствия организации статусу «образец» соответствующего уровня на основе оценки качества применения

Таблица 1. Оценка соответствия критериям различных уровней бережливости.

Условия достижения образца	Выполнение критериев уровня, %		
	М	Р	Ф
Местный	80 и более	—	—
Региональный	90 и более	80 и более	—
Федеральный	90 и более	90 и более	80 и более

методов бережливого производства по направлениям, выявление лучших практик и выработка рекомендаций для дальнейшего развития [6].

При этом статус «образец» соответствующего уровня может быть оценен по уровням: «местный», «региональный» и «федеральный».

Комитет в сентябре 2022 года прошел ППКО и подтвердил его соответствие региональному уровню бережливой организации. В ноябре 2024 года аналогичная проверка была пройдена повторно. По результатам ППКО Комитет первым среди органов государственной власти как Санкт-Петербурга, так и северо-западного региона в целом был признан федеральным образцом бережливой организации.

ППКО проходило по 3 направлениям:

1. Направление «Управление проектами улучшений», состоящее из проверки корректности:

- заполнения паспортов проектов;
- ведения проектов: построения текущей, целевой и идеальной карт потока создания ценности (далее – ПСЦ);
- выявления проблем и отображения их на ПСЦ;
- наличие визуализации проектов в проектной комнате.

В Комитете существует проектная комната, где проходят встречи рабочих групп по проектам. Так же реализовано более 10 личных проектов руководителя Комитета, и более 20 проектов руководителей отдельных структурных подразделений. Все проекты направлены на улучшение качества в основных или вспомогательных процессах.

Для выявления коренных причин используются

несколько инструментов (5 почему, диаграмма связей, 5W1H, диаграмма Парето).

Защита плана мероприятий проводится с заказчиками проектов, обязательно составляется протокол таких мероприятий.

Комитетом реализовывались межведомственные проекты с Комитетом имущественных отношений Санкт-Петербурга, а также проводились каскады улучшений при оптимизации сервиса по предоставлению субсидий для бизнеса.

Лучшими практиками по данному направлению комиссией ППКО были признаны:

- проект «Оптимизация процесса организации и проведения Бирж поставщиков»;
- проект «Оптимизация процесса приема телефонных звонков».

Вместе с тем, комиссией ППКО даны следующие рекомендации Комитету:

- при построении карт идеального состояния процессов применять более амбициозные решения;
- проводить более глубокий производственных анализ внедрения улучшений;
- необходимо создать панель визуального управления процессами по SQDCM(E).

2. Направление «Вовлечение, обучение, мотивация персонала», состоящее из проверки наличия:

- обучающих визуальных материалов по бережливому производству;
- использования «фабрик процессов» для обучения сотрудников;
- внутренних тренеров и проведения ими обучения;
- регулярной публикации новостей о ходе реализации проектов в СМИ

- регулярной практики поощрения (морального или материального) сотрудников Комитета за участие в проектах по улучшениям;
- ящика по приему предложений по улучшению;
- примеров использования матриц компетенций.

В Комитете с 2022 года на базе внутреннего портала в системе «Битрикс24» внедрен и активно используется ящик по приему предложений по улучшениям. За период 2022–2024 годов на него поступило более 40 предложений, 85% из которых были реализованы в установленные сроки.

Есть примеры использования матрицы компетенций отдельными структурными подразделениями, являющиеся основой для ежегодно утверждаемых планов по обучению сотрудников.

В Комитете обучение проходит как силами внутренних тренеров на собственных «фабриках процессов», так и с использованием экспертов Регионального центра компетенций в сфере производительности труда Санкт-Петербурга. Всего за последние три года было проведено более 15 таких мероприятий. Обучение прошли более 100 сотрудников Комитета и подведомственных ему учреждений.

Всего за 5 лет более половины сотрудников участвовали в проектах по улучшению.

Также деятельность по реинжинирингу процессов освещается на внутренних ресурсах Комитета и в региональных и межрегиональных источниках. Всего за 5 лет было выпущено более 20 публикаций по данному направлению деятельности.

Кроме того, в Комитете и подведомственных учреждениях реализуется практика поощрения сотрудников-участников проектов по улучшению. Исходя из ограничений действующего законодательства Комитетом осуществляется материальное поощрение исключительно по результатам реализации проектов после получения конкретных измеримых результатов.

Лучшими практиками по данному направлению комиссией ППКО были признаны:

- использование методологии рейтингования проектов с использованием системы «Битрикс 24»;
- наличие поручения руководителя Комитета, направленного на вовлечение сотрудников в обучение бережливым технологиям.

Вместе с тем, комиссией ППКО дана рекомендация Комитету доработать матрицу компетенций, дополнив ее целевой матрицей по каждому сотруднику с указанием сроков проведения обучения.

3. Направление «Готовность к тиражированию», состоящее из проверки наличия:

- практики доклада о деятельности по оптимизации процессов на межрегиональных конференциях, семинарах, совещаниях;
- мотивированных сотрудников, готовых к передаче лучшего опыта Комитета в другие организации;
- устоявшейся практики посещения Комитета внешними организациями и знакомства с ходом внедрения бережливых технологий;
- научных работ, публикаций по результатам полученного опыта;
- практики обмена опытом по управлению большим количеством проектом.

В настоящее время в Комитете сложился круг лидеров изменений, способных как инициировать собственные проекты, так и передавать опыт по их ведению другим коллегам и организациям.

В Комитете с 2021 года функционирует специальное структурное подразделение – отдел реинжиниринга, состоящий из 3 сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и опытом по данному направлению. Кроме того, более 10 руководителей структурных подразделений способны рассказать о ходе реализации и результатах инициированных ими проектов.

За 5 лет на территории Комитета состоялись свыше 30 мероприятий по обмену опытом как с организациями Санкт-Петербурга, так и иных

регионов, в которых приняли участие более 500 человек.

Руководители Комитета неоднократно докладывали о полученном опыте на межрегиональных форумах, в том числе в Санкт-Петербургском Международном Форуме Труда и конференции «Бережливый регион».

Кроме того, за 5 лет сотрудниками Комитета было издано 5 публикаций по итогам проделанной работы. А студентами, проходящими практику в Комитете, написаны и успешно защищены 3 дипломных проекта по внедрению бережливых технологий.

Лучшей практикой по данному направлению комиссией ППКО признано использование системы мониторинга проектов на базе ГИС «Информационная система управления проектами».

Вместе с тем комиссией ППКО дана рекомендация Комитету доработать «коробочные решения» по проектам в формате «было-стало».

В завершение считаем необходимым отметить, что опыт Комитета показал справедливость тезиса: оптимизация внутренних процессов в подавляющем большинстве случаев положительно сказывается на услугах и сервисах для внешних клиентов.

Успешное прохождение ППКО и присвоение Комитету в 2024 году федерального статуса бережливой организации подтвердило данный принцип.

Комитет готов делиться наработанной практикой с государственными и частными организациями Санкт-Петербурга и Российской Федерации в целом.

Библиографический список

1. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : учебное пособие : пер. с англ. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2013.
2. Зенина Н. Н. Координация в системе процессного управления // Повышение производительности труда на транспорте — источник развития и конкурентоспособности национальной экономики : Труды V Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 26 мая 2021 года. — М. : Российский университет транспорта (МИИТ), 2021.
3. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010.
4. Клочков Ю. П. Бережливое производство: понятия, принципы, механизмы // Инженерный вестник Дона. — 2012. — Т. 20, № 2.
5. Круликовский А. П., Декалюк А. О. Анализ проблем внедрения процессного подхода к управлению // Тенденции развития интернет и цифровой экономики : Труды III Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Симферополь-Алушта, 04-06 июня 2020 года. — Симферополь-Алушта : ИП Т. В. Зуева, 2020.
6. Методические рекомендации по проведению партнерской проверки качества образцов Академии Росатома. — 3 с.
7. Обозов С. А. Производственная система России — полный вперед! — Информационный центр атомной отрасли, 2022. — 24 с.
8. Пособие для самостоятельного изучения: Производственная система Росатома. Базовый курс / Академия Росатома.
9. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» / Сайт Президента России. — URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986> (дата обр. 14.02.2025).
10. Указ Президента Российской Федерации от 28.11.2024 № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» / Сайт Президента России. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51378> (дата обр. 14.02.2025).