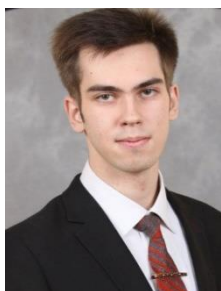


Ссылка для цитирования этой статьи:

Малафеевский Т.А., Семёнов В.П., Попов Р.Е. Практико-методические аспекты оптимизации процессов исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга на основе принципов бережливого управления // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 9. С. 10. URL: http://progress-human.com/images/2025/Tom11_9/Malafeewsky.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2025-9a-23.

УДК 342.5:658.5:005.8

ПРАКТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ САНКТ- ПЕТЕРБУРГА НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ



Малафеевский Тимур Александрович

главный специалист отдела методологии и планирования
Управления взаимодействия с органами государственной власти,
Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение
«Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр»,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация



Семёнов Виктор Павлович

профессор кафедры «Стратегическое управление
высокотехнологичными предприятиями»,
Балтийский государственный технический университет
«ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация



Попов Роман Евгеньевич

ведущий специалист отдела организационной работы и
взаимодействия с органами местного самоуправления,
Администрация Адмиралтейского района,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. Цель исследования – систематизировать опыт совершенствования государственного и муниципального управления в Санкт-Петербурге в рамках реализации программы «Эффективный регион» (далее – Программа), являющейся совместной программой субъектов Российской Федерации и государственной корпорации «Росатом».

Работа выполнена для распространения и обеспечения возможности широкого обсуждения достигнутых результатов, определения тенденций развития концепции бережливого управления в государственном секторе, сложностей и точек роста, актуальных на текущем этапе развития Программы. Научная новизна исследования связана в первую очередь с его объектом, которым является деятельность по оптимизации процессов исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга (далее – ИОГВ). Настоящее исследование является попыткой обозначить инструментарий достижения высокой результативности процессов, осуществляемых в государственном секторе, с точки зрения таких показателей, как трудоемкость и время протекания процесса. В результате исследования сформирован и структурирован по решаемым проблемам перечень успешно примененных в практике ИОГВ методов оптимизации процессов, осуществлен анализ популярности инструментов, используемых в проектах по улучшению процессов ИОГВ и подведомственных им учреждений для поиска коренных причин проблем и способов их решения. Настоящая работа также является материалом для первичного ознакомления государственных структур Санкт-Петербурга и других субъектов Российской Федерации с методикой совершенствования процессов и результатами ее применения в целях дальнейшего тиражирования лучших практик на региональном и межрегиональном уровнях.

Ключевые слова: бережливое управление, эффективный регион, проект, проектное управление, методика, исполнительные органы власти, лучшие практики, процесс, оптимизация.

JEL коды: M10, M11, M14.

Введение

Актуальность настоящего исследования состоит в том, что в настоящее время опыт, наработанный субъектами Российской Федерации в области улучшения рабочих процессов в исполнительных органах государственной власти и подведомственных учреждениях, целесообразно тиражировать как внутри региона, так и за его пределами. Обеспечение единых подходов к выстраиванию процессов, оптимальных с точки зрения трудозатрат и времени осуществления, позволит сделать шаг к построению эффективной и человекоцентричной системы государственного управления, повысить уровень удовлетворенности граждан и государственных служащих, снизить рабочую нагрузку и временные затраты на получение требуемого результата.

Достижение цели, поставленной в аннотации к настоящей статье, предполагает выполнение следующего ряда задач: 1) Собрать и обобщить информацию о текущих

результатах реализации Программы в ИОГВ, 2) Определить перечень инструментов анализа проблем, примененных в рамках проектов по оптимизации процессов, 3) Представить перечень решений, принятых для устранения проблем и потерь в процессах, 4) Систематизировать методы улучшения процессов по решаемым проблемам. Основными теоретическими методами исследования, примененными в настоящем исследовании, являются Анализ и синтез, поскольку в ходе реализации в Санкт-Петербурге Программы при ведении проектов по оптимизации процессов собран большой объем как структурированной, так и неструктурированной информации, требующей обобщения в удобной для обмена опытом форме. Предполагается, что набор государственных функций для различных регионов примерно одинаков и сущностная составляющая решений выявленных проблем должна быть одинакова, поэтому можно говорить о построении рассуждений на основе аналогии в рамках анализа проблем процессов и примененных оптимизационных решений. Практики ИОГВ по оптимизации процессов описаны в виде общих алгоритмов и изменений, частные случаи не рассматриваются, в чем проявляется использование идеализации в рамках подготовки настоящего материала.

Среди эмпирических методов исследования используются: измерение показателей процесса с помощью установленной системы метрик, сбор информации посредством личных бесед с сотрудниками ИОГВ (большая часть данных, полученных в исследовании, собрана при помощи личного участия в проектах по оптимизации процессов). Работа выполнена в том числе с учетом имеющейся в открытом доступе информации, размещенной в научных публикациях и информационных изданиях по изучаемой тематике. В связи с этим, исследование опирается также на метод контент-анализа.

Теоретическая база исследования представлена научными и информационными публикациями в виде статей, материалов конференций и информации на профильных Интернет-ресурсах, имеющих отношение к реализации Программы в субъектах РФ, методикам оптимизации процессов, модели зрелости бизнес процессов.

Практическая значимость исследования заключается в выявлении наиболее пригодных инструментов анализа проблем, встречающихся в процессах ИОГВ, а также определении возможных решений данных проблем. Кроме того, подготовленный материал позволит ознакомиться с основными особенностями реализации Программы в Санкт-Петербурге и лучшими практиками некоторых ИОГВ, представленных в виде наглядной инфографики. Предполагается, что настоящий материал поспособствует развитию интереса государственных структур к Программе, появлению желания внедрения оптимизации рабочих процессов и присоединения к программе «Эффективный регион» новых

субъектов или отдельных органов исполнительной власти на территории Российской Федерации.

Реализация программы «Эффективный регион» в Санкт-Петербурге

Программа «Эффективный регион» реализуется в Российской Федерации с 2017 года [1]. Со второго полугодия 2020 года Санкт-Петербург присоединился к Программе в пилотном режиме, а уже в июне 2021 года было подписано Соглашение о сотрудничестве между Правительством Санкт-Петербурга и Государственной корпорацией по атомной энергии «Росатом» [2, с. 1].

За период с начала реализации Программы по конец 2022 года в ИОГВ и подведомственных им учреждениях было инициировано 140 проектов в области бережливого управления и 84 проекта имели статус успешно завершённых. К концу первого полугодия 2025 года количество инициированных проектов увеличилось до 599, а реализованных – до 406 штук.

Отличительными чертами реализации Программы в Санкт-Петербурге являются:

- Наличие утвержденного Губернатором Санкт-Петербурга стандарта организации работы по оптимизации процессов с применением принципов концепции «бережливого производства (бережливого управления)» в исполнительных органах государственной власти Санкт-Петербурга, подведомственных им организациях и органах местного самоуправления внутригородских муниципальных образований Санкт-Петербурга (утверждён 02.09.2025);

- Наличие утвержденной Губернатором Санкт-Петербурга организационной модели по внедрению принципов концепции «бережливого производства (бережливого управления)» в Санкт-Петербурге (утверждена 02.09.2025);

- Широкое освещение деятельности в рамках Программы в пресс-релизах [3];

- Вовлечение всех ИОГВ в Программу;

- Ведение оценки основных показателей оптимизируемых процессов (время протекания процесса, трудоемкость процесса, количество действий в процессе), а также оценки потенциального экономического эффекта (с учетом стоимости рабочего времени) в обязательном порядке (со второго полугодия 2025 года);

- Наличие брендбука программы и стандартизированных шаблонов проектной документации, выполненных согласно брендбуку;

- Регулярная организация тематических круглых столов по обмену опытом и отраслевых стратегических сессий;

- Организация и успешное прохождение партнерских проверок качества образца исполнительными органами государственной власти Санкт-Петербурга [4];

- Широкое применение информационных технологий (развитие государственных информационных систем, программных роботов, голосовых помощников), что соответствует общей тенденции на цифровизацию, отмеченной множеством авторов [5, с. 7], [6], [7, с. 2], [8, с. 1];

- Реализация мероприятий по обучению бережливым технологиям (в том числе в виде фабрик процессов);

- Широкое применение инструментария концепции бережливого управления для поиска коренных причин проблем и поиска их решений;

- Развитый механизм учета проектной деятельности, взаимного информирования и тиражирования лучших практик.

- Регулярные доклады ИОГВ о реализации проектов в области бережливого управления на совещаниях Губернатора Санкт-Петербурга с правительством города [9].

- Действующая система рейтингования ИОГВ по уровню участия в Программе, являющаяся инструментом мониторинга и контроля со стороны курирующих ИОГВ вице-губернаторов и Губернатора Санкт-Петербурга.

Количество инициированных проектов и количество успешно реализованных проектов в ИОГВ за все время реализации Программы по состоянию на 12 сентября 2025 года приведено ниже в таблице 1:

Таблица 1

**Информация о количестве инициированных
и реализованных проектов в области бережливого управления в ИОГВ
(за все время реализации Программы по состоянию на 12.09.2025)**

№	Наименование ИОГВ	Количество проектов в работе	Количество реализованных проектов	Количество открытых проектов
1	Комитет по информатизации и связи	9	18	27
2	Комитет по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга	9	34	43
3	Служба государственного строительного надзора и экспертизы Санкт-Петербурга	9	3	12
4	Комитет по вопросам законности, правопорядка и безопасности	8	11	19
5	Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга	9	15	24
6	Комитет по государственному заказу Санкт-Петербурга	4	11	15
7	Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга	0	11	11
8	Государственная жилищная инспекция Санкт-Петербурга	4	6	10
9	Комитет по образованию	1	6	7
10	Комитет по печати и взаимодействию со средствами массовой информации	4	14	18

11	Комитет по культуре Санкт-Петербурга	4	10	14
12	Архивный комитет Санкт-Петербурга	5	4	9
13	Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга	4	4	8
15	Комитет по науке и высшей школе	5	5	10
16	Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры	3	5	8
17	Жилищный комитет	5	3	8
18	Комитет по развитию транспортной инфраструктуры Санкт-Петербурга	5	4	9
19	Управление ветеринарии Санкт-Петербурга	6	5	11
20	Комитет по энергетике и инженерному обеспечению	8	8	16
21	Комитет по природопользованию, охране окружающей среды и обеспечению экологической безопасности Санкт-Петербурга	3	3	6
22	Комитет по инвестициям Санкт-Петербурга	4	1	5
23	Комитет финансов	2	6	8
24	Комитет по транспорту	4	1	5
25	Комитет по делам записи актов гражданского состояния	2	9	11
26	Комитет по труду и занятости населения Санкт-Петербурга	4	10	14
27	Комитет по здравоохранению	0	6	6
28	Комитет по тарифам	2	8	10
29	Комитет по контролю за имуществом Санкт-Петербурга	0	3	3
30	Комитет по градостроительству и архитектуре	2	4	6
31	Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга	1	5	6
32	Управление социального питания	2	3	5
33	Комитет государственного финансового контроля Санкт-Петербурга	1	0	1
34	Государственная техническая инспекция Санкт-Петербурга (Гостехнадзор Санкт-Петербурга)	1	22	23
35	Государственная административно-техническая инспекция	0	17	17
36	Комитет по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями	2	4	6
37	Комитет по социальной политике Санкт-Петербурга	2	2	4
38	Управление по развитию садоводства и огородничества Санкт-Петербурга	0	3	3
39	Комитет по межнациональным отношениям и реализации миграционной политики в Санкт-Петербурге	2	7	9
40	Комитет по строительству	4	5	9
41	Комитет по благоустройству Санкт-Петербурга	2	4	6
42	Комитет по физической культуре и спорту	19	0	19
43	Комитет территориального развития Санкт-Петербурга	4	1	5
44	Администрация Петроградского района Санкт-Петербурга	9	8	17
45	Администрация Петродворцового района Санкт-Петербурга	2	10	12
46	Администрация Адмиралтейского района Санкт-Петербурга	6	12	18
47	Администрация Выборгского района Санкт-Петербурга	7	9	16
48	Администрация Василеостровского района Санкт-Петербурга	4	10	14

49	Администрация Приморского района Санкт-Петербурга	9	5	14
50	Администрация Фрунзенского района Санкт-Петербурга	3	9	12
51	Администрация Пушкинского района Санкт-Петербурга	4	5	9
52	Администрация Московского района Санкт-Петербурга	8	7	15
53	Администрация Красногвардейского района Санкт-Петербурга	3	14	17
54	Администрация Невского района Санкт-Петербурга	1	10	11
55	Администрация Курортного района Санкт-Петербурга	3	4	7
56	Администрация Колпинского района Санкт-Петербурга	1	4	5
57	Администрация Центрального района Санкт-Петербурга	1	5	6
58	Администрация Кронштадтского района Санкт-Петербурга	2	4	6
59	Администрация Красносельского района Санкт-Петербурга	4	3	7
60	Администрация Кировского района Санкт-Петербурга	5	2	7
61	Администрация Калининского района Санкт-Петербурга	3	3	6
Всего		240	425	665

Источник: составлено авторами

В основе оптимизации процессов в Санкт-Петербурге лежит алгоритм, используемый в методологии ПСР (производственной системы «Росатома»). Выделяются следующие этапы оптимизации процесса: открытие проекта, диагностика и определение целевого состояния процесса, защита плана мероприятий по достижению целевого состояния процесса, внедрение улучшений процесса, закрепление результатов и закрытие проекта.

Каждый этап реализации проекта по оптимизации процесса сопровождается комплектом документов, проверяемых экспертом-методологом проектного офиса по бережливому управлению.

На этапе открытия проекта оформляются следующие документы:

- проектная справка;
- карточка проекта, содержащая информацию об основных параметрах проекта (даты ключевых событий, периметр проекта, границы процесса, текущие и целевые показатели);
- экономическое обоснование проекта;
- презентация на открытие проекта;
- документы для проведения совещания (проект протокола и другие документы).

Если проект успешно открыт, начинается этап диагностики и определения целевого состояния. Этот этап документально сопровождается:

- картами потока создания ценности (процесс графически отображается в текущем, идеальном и целевом варианте);

- планом мероприятий по достижению целевого состояния процесса;
- скорректированным расчетом экономического эффекта;
- презентацией к защите плана мероприятий, включающей слайды, содержащие графическое отображение примененных инструментов анализа коренной причины проблемы и поиска ее решения;
- документами для проведения совещания.

Данная стадия является самой трудоемкой, поскольку именно на ней четко определяется состояние процесса, устанавливаются финальные целевые показатели, разрабатываются решения по изменению процесса. Для наглядности ниже, на рисунке 1, приведена карта потока текущего состояния для процесса оказания государственной услуги по регистрации специалистов в области ветеринарии.

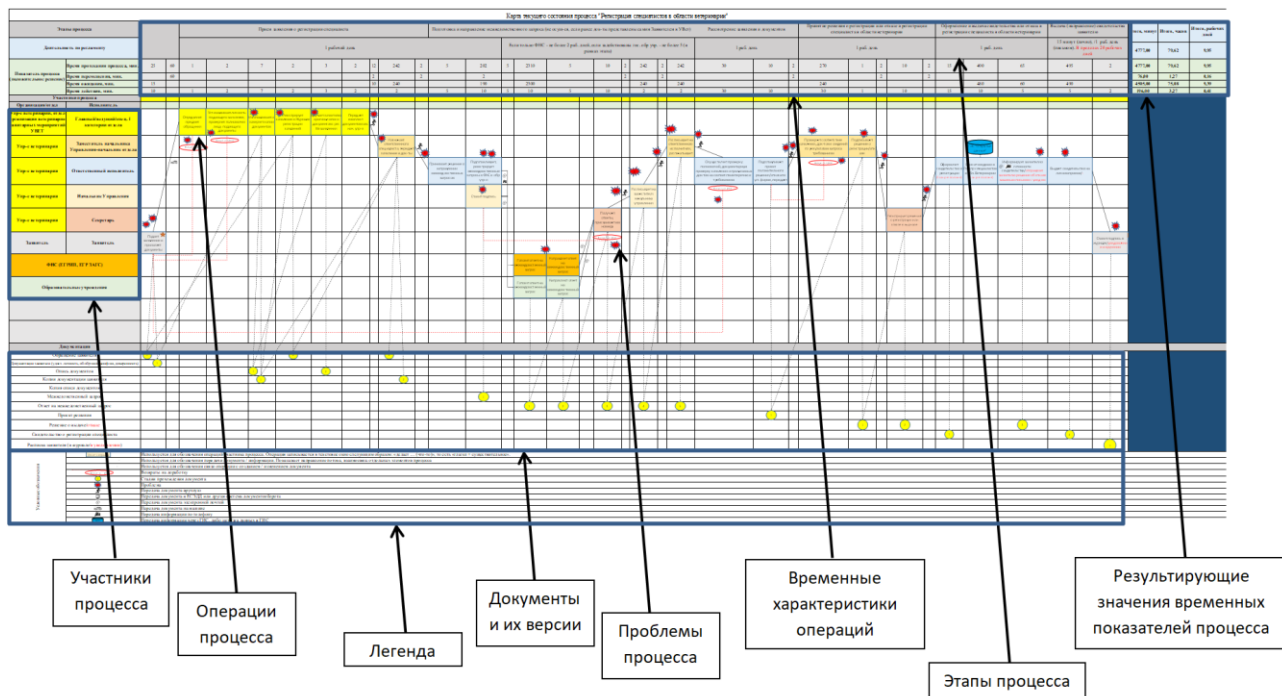


Рисунок 1. Пример карты потока для процесса в текущем состоянии

Источник: составлено авторами

Когда документы, предусмотренные этапом диагностики, готовы, планируется и проводится совещание по защите плана мероприятий. В случае успешного его проведения и наличия положительного решения о принятии плана мероприятий, проект переводится на стадию внедрения улучшений. Когда все возможные в рамках срока реализации проекта (от 3 до 8 месяцев) улучшения внедрены, проект готовится к закрытию. Для закрытия предусмотрены следующие документы:

- итоговая версия расчета экономического эффекта;

- презентация на закрытие проекта;
- проект текста пресс-релиза;
- повестка, список участников и проект протокола совещания.

Подготовка каждого из упомянутых документов ведется по стандартному шаблону и методически сопровождается.

Примеры инициатив и решений для успешной оптимизации процессов ИОГВ

Рассмотрим некоторые успешные практики оптимизации процессов ИОГВ на основе информации, которой владеет наш авторский коллектив.

Комитетом по печати и взаимодействию со средствами массовой информации среди многих процессов, взятых под оптимизацию, выбран процесс выдачи разрешения на установку рекламной конструкции.

В процессе была выявлена следующая проблематика: необходимость очного визита заявителя, высокий шанс возникновения необходимости повторного визита заявителя в силу предоставления неполного комплекта необходимых для предоставления услуги документов, использование бумажного документооборота. Данные факторы приводили к снижению оперативности предоставления услуги.

Комитетом при поддержке команды разработчиков СПб ГКУ «СПб ИАЦ» были осуществлены доработки автоматизированной системы «Учет рекламных конструкций и объектов для размещения информации», подсистемы ГИС СПб «Территориальная отраслевая региональная информационная система» (ТОРИС), в результате которых система получила возможность взаимодействия с межведомственной автоматизированной системой предоставления в Санкт-Петербурге государственных и муниципальных услуг в электронном виде. В результате у заявителя появилась возможность подать документы для получения услуги непосредственно в комитет по печати и взаимодействию со СМИ в электронном виде.

Были также разработаны удобные формы заявления, исключающие возможность ошибки при предоставлении документов, проведено обучение сотрудников и информирование потенциальных заявителей. Кроме того, Комитетом сформулированы проекты обновленного административного регламента по услуге и постановления Правительства Санкт-Петербурга № 904. Мероприятия по изменению процесса позволили не только снизить время протекания процесса, но и сделать услугу более удобной для заявителя, учесть его клиентский путь. В более подробном виде результаты проекта публиковались сотрудниками комитета ранее [10].

В сфере здравоохранения интересным является проект подведомственного Администрации Василеостровского района учреждения СПб ГБУЗ «Городская поликлиника

№ 3» по оптимизации процесса диспансерного наблюдения пациентов с онкологическими заболеваниями. Проблематика процесса следующая: риск несвоевременного приглашения пациента на диспансерное наблюдение, высокая нагрузка на операторов при информировании пациентов по телефону, необходимость занесения данных о пациенте в информационно – аналитическую систему «Онкология 6S» и автоматизированную систему управления «Городской реестр карт маршрутизации пациентов с подозрением на злокачественное новообразование» (АСУ ГРКМ) вручную. Недостатки процесса приводили к дополнительным затратам времени медицинского персонала на выполнение непрофильной работы. Решениями по оптимизации процесса были стали: внедрение программных роботов на отечественной платформе для автоматического переноса данных (с предварительной проработкой схемы вытягивания и размещения данных из системы САМСОН в 6S и ГРКМ), а также автоматические информаторы, предложенные АТС Смольного. В результате увеличился охват наблюдаемого населения информированием и высвободилось время профильных специалистов, что позволяет более эффективно отслеживать и корректировать онкологическую обстановку в районе.

Часты случаи выбора для оптимизации процессов документооборота. ИОГВ стремятся перейти от бумажного документооборота к электронному, для этого между самими ИОГВ используется ЕСЭДД. В силу того, что ЕСЭДД является платным для органов местного самоуправления (ОМСУ), при взаимодействии с ними ИОГВ внедряют систему ГИС ТОР СЭД, являющуюся бесплатной.

Используются и иные системы электронного документооборота и делопроизводства. Так, например, подведомственное Комитету по развитию транспортной инфраструктуры Санкт-Петербурга учреждение СПб ГБУ «Мостотрест» в настоящее время ведет работу по заключению соглашения о документообороте в электронном виде с арендаторами через СБИС, а, например, отдел образования Администрации Колпинского района Санкт-Петербурга в рамках одного из проектов выстроил передачу отчетности от образовательных учреждений района через ГИС ТОРИС. Через эту же систему в Комитете по международным отношениям и реализации миграционной политики сейчас выстраивается процесс учета национальных культурных объединений.

Рассмотрим еще несколько лучших практик ИОГВ, имеющих высокую социальную значимость.

Администрацией Адмиралтейского района реализован проект по оптимизации процесса определения права на меру социальной поддержки малообеспеченным семьям исходя из расчета среднедушевого дохода семьи. Суть улучшения состояла в том, что был

настроен программный робот, выполняющий поиск нужных данных и выполняющий расчет автоматически по заданным правилам [11]. В результате удалось в 5 раз сократить срок оказания услуги (рис. 2).

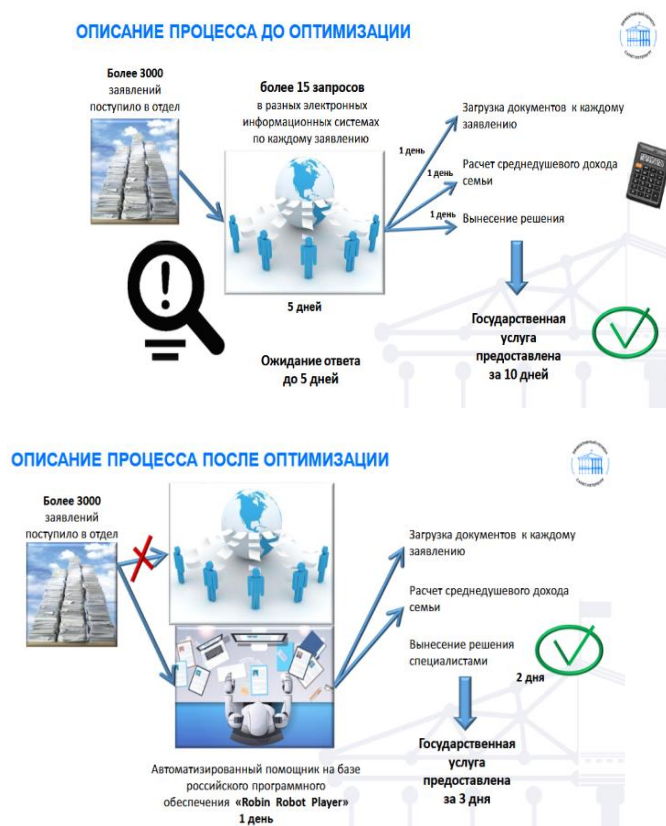


Рисунок 2. Процесс определения права на меру социальной поддержки малообеспеченным семьям в Адмиралтейском районе

Источник: <https://efreg.gu.spb.ru/>

Еще один социально-значимый проект реализован Управлением ветеринарии Санкт-Петербурга. Проект направлен на оптимизацию процесса регистрации специалистов в области ветеринарии, не являющихся уполномоченными лицами органов и организаций, входящих в систему Государственной ветеринарной службы Российской Федерации, занимающихся предпринимательской деятельностью в области ветеринарии на территории Санкт-Петербурга.

Процесс был переведен на региональный портал государственных услуг, что обеспечило возможность электронной подачи заявления на оказание услуги, быстрое формирование межведомственных запросов в ФНС, ЕГРИП, ЕГР ЗАГС, а также в образовательные учреждения, сокращение вероятности предоставления неполного или неверного комплекта документов для оказания услуги. Для ускорения согласований при оказании услуги, руководители Управления ветеринарии были обеспечены планшетами с

доступом к ЕСЭДД и возможностью подписания документов ЭЦП. Графически изменения в процессе отображены ниже (рис. 3).

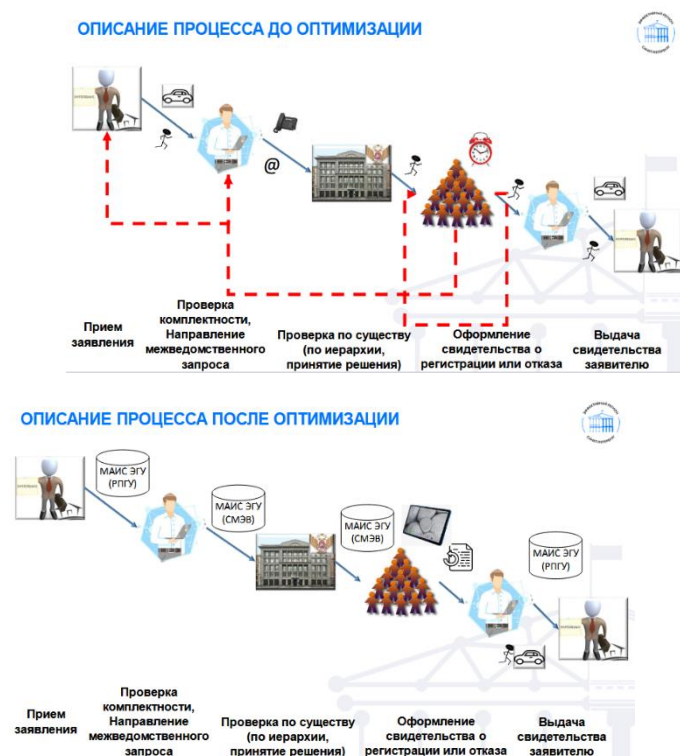


Рисунок 3. Процесс регистрации специалистов в области ветеринарии до и после оптимизации

Источник: <https://efreg.gu.spb.ru/>

Как упоминалось ранее, реализация программы «Эффективный регион» отличается широким применением практики тиражирования проектных решений. Так, например, администрациями Адмиралтейского, Фрунзенского, Петродворцового и Московского районов приняты к тиражу результаты проекта администрации Невского района по оптимизации процесса осуществления мониторинга наркоситуации в районе. Лица, задействованные в проведении мониторинга, были подключены к интегрированной системе информационно-аналитического обеспечения деятельности исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга. Была проведена настройка форм под данный тип мониторинга, разработаны инструкции для исполнителей процесса. В Московском районе соответствующий проект на 12 сентября 2025 года находится на стадии диагностики и определения целевого состояния, в других ранее названных районах проект успешно реализован.

Нашим авторским коллективом проанализированы решения, принимавшиеся в реализованных проектах по оптимизации процессов в ИОГВ. В результате под типовые

проблемы процессов подобраны решения, которые могут помочь устранить причины проблем.

Результат анализа представлен ниже в таблице 2

Таблица 2

Библиотека решений для типовых проблем, выявленных в процессах ИОГВ

№ пункта	Наименование проблемы	№ п/п	Возможные решения
1	Длительная цепочка согласования в процессе	1.1	Изменение регламента (сокращение цепочки согласования)
		1.2	Разработка инструкций/чек листов/стандартов/СОП/регламентов
		1.3	Настройка автоматического наложения резолюций
		1.4	Внедрение параллельного согласования
2	Высокая доля бумажного документооборота	2.1	Выдача прав доступа к информационным системам согласно ролям в процессе
		2.2	Перевод документооборота в ЭДО
		2.3	Развитие эл. ресурса/сайта с информацией
		2.4	Разработка и внедрение чат-бота
		2.5	Использование онлайн-документов и форм
		2.6	Организация дистанционного доступа к рабочим электронным системам
		2.7	Разработка инструкций/чек листов/стандартов/СОП/регламентов
		2.8	Проведение информирования и обучения сотрудников
		2.9	Настройка автоматического наложения резолюций
		2.10	Внедрение штатного функционала Битрикс 24
3	Низкий уровень организации хранения документации	3.1	Создание классификаторов документации
		3.2	Перевод документооборота в ЭДО
		3.3	Развитие эл. ресурса/сайта с информацией
		3.4	Интеграция и/или развитие ИС
		3.5	Внедрение элементов 5S на рабочих местах
		3.6	Использование онлайн-документов и форм
		3.7	Организация дистанционного доступа к рабочим электронным системам
		3.8	Внедрение штатного функционала Битрикс 24
4	Большое время ожидания в процессе	4.1	Изменение регламента (сокращение цепочки согласования)
		4.2	Выдача прав доступа к информационным системам согласно ролям в процессе
		4.3	Создание классификаторов документации
		4.4	Изменение регламента (сокращение регламентных сроков)
		4.5	Перевод документооборота в ЭДО
		4.6	Выдача ЭЦП участникам процесса
		4.7	Внедрение RPA - робота
		4.8	Создание сводного реестра по ответам/обращениям
		4.9	Развитие эл. ресурса/сайта с информацией
		4.10	Внедрение голосовых помощников
		4.11	Разработка и внедрение чат-бота
		4.12	Использование онлайн-документов и форм
		4.13	Изменение графика/времени осуществления процесса
		4.14	Реализация автоматических уведомлений
		4.15	Организация дистанционного доступа к рабочим электронным системам
4.16	Проведение информирования и обучения сотрудников		
4.17	Настройка автоматического наложения резолюций		
4.18	Внедрение параллельного согласования		
4.19	Внедрение штатного функционала Битрикс 24		
5	Высокая трудоёмкость подготовки типовых документов	5.1	Создание классификаторов документации
		5.2	Развитие эл. ресурса/сайта с информацией
		5.3	Интеграция и/или развитие ИС
		5.4	Разработка инструкций/чек листов/стандартов/СОП/регламентов
		5.5	Проведение информирования и обучения сотрудников
		5.6	Разработка/актуализация шаблонных форм документов (в электронном и бумажном вариантах)
6	Большая нагрузка на специалистов при выполнении однотипных операций в электронных документах и системах	6.1	Внедрение ИИ для предварительной подготовки документов и текстов
		6.2	Внедрение RPA - робота
		6.3	Развитие эл. ресурса/сайта с информацией
		6.4	Проведение информирования и обучения сотрудников

		6.5	Настройка автоматического наложения резолюций
		6.6	Разработка/актуализация шаблонных форм документов (в электронном виде)
7	Противоречия при обработке обращений	7.1	Создание сводного реестра по ответам/обращениям
		7.2	Развитие эл. ресурса/сайта с информацией
		7.3	Внедрение голосовых помощников
		7.4	Интеграция и/или развитие ИС
8	Низкая информированность потенциальных потребителей/заинтересованных лиц	8.1	Развитие эл. ресурса/сайта с информацией
		8.2	Внедрение голосовых помощников
		8.3	Разработка и внедрение чат-бота
		8.4	Использование онлайн-документов и форм
		8.5	Реализация автоматических уведомлений
		8.6	Внедрение штатного функционала Битрикс 24
9	Низкий уровень прослеживаемости выполнения операций процесса	9.1	Перевод документооборота в ЭДО
		9.2	Создание сводного реестра по ответам/обращениям
		9.3	Развитие эл. ресурса/сайта с информацией
		9.4	Интеграция и/или развитие ИС
		9.5	Разработка и внедрение чат-бота
		9.6	Использование онлайн-документов и форм
		9.7	Внедрение штатного функционала Битрикс 24
10	Сложности сбора информации от заинтересованных сторон	10.1	Перевод документооборота в ЭДО
		10.2	Создание сводного реестра по ответам/обращениям
		10.3	Развитие эл. ресурса/сайта с информацией
		10.4	Внедрение голосовых помощников
		10.5	Интеграция и/или развитие ИС
		10.6	Разработка и внедрение чат-бота
		10.7	Использование онлайн-документов и форм
		10.8	Внедрение штатного функционала Битрикс 24
11	Отсутствие возможности совместной оперативной работы	11.1	Создание сводного реестра по ответам/обращениям
		11.2	Использование онлайн-документов и форм
12	Накладки в рабочем графике действующих лиц	12.1	Изменение регламента (сокращение цепочки согласования)
		12.2	Внедрение голосовых помощников
		12.3	Разработка и внедрение чат-бота
		12.4	Использование онлайн-документов и форм
		12.5	Изменение графика/времени осуществления процесса
		12.6	Настройка автоматического наложения резолюций
		12.7	Внедрение параллельного согласования
		12.8	Внедрение штатного функционала Битрикс 24
13	Низкий уровень организации процесса	13.1	Перевод документооборота в ЭДО
		13.2	Развитие эл. ресурса/сайта с информацией
		13.3	Интеграция и/или развитие ИС
		13.4	Разработка инструкций/чек листов/стандартов/СОП/регламентов
		13.5	Проведение информирования и обучения сотрудников
		13.6	Разработка/актуализация шаблонных форм документов (в электронном и бумажном вариантах)
		13.7	Внедрение штатного функционала Битрикс 24
14	Наличие возвратов документов на доработку/дополнение	14.1	Разработка инструкций/чек листов/стандартов/СОП/регламентов
		14.2	Разработка/актуализация шаблонных форм документов (в электронном и бумажном вариантах)
15	Отсутствие механизма постановки задач и контроля их выполнения	15.1	Перевод документооборота в ЭДО
		15.2	Развитие эл. ресурса/сайта с информацией
		15.3	Интеграция и/или развитие ИС
		15.4	Внедрение штатного функционала Битрикс 24

Источник: составлено авторами

В результате сформирован перечень из 24 решений (таблица 3)

Таблица 3

Перечень решений проблем проектов

№	Наименование решения
1	Изменение регламента (сокращение цепочки согласования)
2	Выдача прав доступа к информационным системам согласно ролям в процессе
3	Создание классификаторов документации
4	Изменение регламента (сокращение регламентных сроков)
5	Перевод документооборота в ЭДО
6	Выдача ЭЦП участникам процесса

7	Внедрение ИИ для предварительной подготовки документов и текстов
8	Внедрение RPA - робота
9	Создание сводного реестра по ответам/обращениям
10	Развитие эл. ресурса/сайта с информацией
11	Внедрение голосовых помощников
12	Интеграция и/или развитие ИС
13	Разработка и внедрение чат-бота
14	Использование онлайн-документов и форм
15	Изменение графика/времени осуществления процесса
16	Реализация автоматических уведомлений
17	Организация дистанционного доступа к рабочим электронным системам
18	Разработка инструкций/чек листов/стандартов/СОП/регламентов
19	Проведение информирования и обучения сотрудников
20	Настройка автоматического наложения резолюций
21	Разработка/актуализация шаблонных форм документов (в электронном и бумажном вариантах)
22	Внедрение параллельного согласования
23	Внедрение штатного функционала Битрикс 24
24	Внедрение элементов 5S на рабочих местах

Источник: составлено авторами

Стоит отметить, что важной частью проектной работы является анализ проблематики процессов, для проведения которой, несмотря на обязательное применение инструмента «картирование потока создания ценности», используются иные инструменты. В связи с этим мы проанализировали применения инструментов анализа проблем в проектах ИОГВ на основе выборки из семи ИОГВ, данные от которых мы смогли получить. В таблице 4 ниже приведена статистика применения инструментов анализа проблем в проектах, выбранных ИОГВ по состоянию на 22.08.2025.

Таблица 4

Применение инструментов анализа проблем в ИОГВ на 22.08.2025

Инструмент /Количество случаев применения инструмента в проектах ИОГВ	Комитет по межнациональным отношениям и реализации миграционной политики в Санкт-Петербурге	Комитет по здравоохранению	Комитет по печати и взаимодействию со средствами массовой информации	Управление ветеринарии Санкт-Петербурга	Комитет по развитию транспортной инфраструктуры Санкт-Петербурга	Администрация Фрунзенского района Санкт-Петербурга	Администрация Адмиралтейского района Санкт-Петербурга
Диаграмма Искавы	6	-	1	2	2	2	7
Диаграмма спагетти	3	-	1	-	-	-	-
Матрица выбора лучшего решения	-	-	1	-	-	-	-
4W2H	-	-	6	3	-	3	1
5 «почему?»	1	1	4	1	1	4	6
Диаграф связей	1	-	2	1	-	1	5
Проекция решения	-	-	1	1	-	-	-
Пирамида проблем	-	-	1	-	-	-	1
Библиотека решений	-	-	1	-	-	-	-
Хронометраж	-	-	2	1	-	-	-
Матрица RACI	-	-	-	-	-	-	1
Кол-во проектов, дошедших к 22.08.2025	9	6	18	8	8	12	16

до внедрения улучшений							
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Источник: составлено авторами

Проведенный анализ позволяет ранжировать инструменты анализа проблем по количеству случаев их применения на 22.08.2025 (таблица 5).

Таблица 5

Статистика применения инструментов анализа проблем

№	Название инструмента	Количество случаев применения инструмента во всех ИОГВ	% проектов, где инструмент применялся
1	Диаграмма Исикавы	20	26,0
2	5 «почему?»	18	23,4
3	4W2H	13	16,9
4	Диаграф связей	10	13,0
5	Диаграмма спагетти	4	5,2
6	Хронометраж	3	3,9
7	Проекция решения	2	2,6
7	Пирамида проблем	2	2,6
8	Матрица RACI	1	1,3
8	Библиотека решений	1	1,3
8	Матрица выбора лучшего решения	1	1,3

Источник: составлено авторами

Из таблицы видно, что наиболее часто используемым инструментом является диаграмма Исикавы, самым редко используемым – матрица выбора лучшего решения. Это можно объяснить тем, что выполнение проектов, как правило, сопряжено с целым комплексом проблем процесса и их причинами, как правило, тесно взаимосвязанными. При этом возможный набор решений, как правило, достаточно сильно ограничен. Диаграмма Исикавы в таком случае как нельзя лучше сопровождает процесс мозгового штурма и позволяет учесть все особенности процесса перед выбором решения для оптимизации.

Тем не менее, углубление анализа процессов на предмет возможности снижения их вариабельности и увеличения показателей их качества, несомненно, потребует применения более широкого набора инструментов бережливого управления, например, таких, которые предусмотрены ГОСТ Р ИСО 13053 [12, с. 17-18]. Соответственно, переход от повышения количества проектов к повышению их качества предполагает наличие у команд изменений ИОГВ навыков по применению как всех вышеуказанных, так и иных инструментов бережливого управления, не использовавшихся ранее в практике реализации Программы в Санкт-Петербурге.

Исходя из наблюдений, сделанных в ходе реализации Программы в Санкт-Петербурге, а также достигнутых результатов, можно сделать вывод об уровне зрелости процессов ИОГВ. Будем использовать логику модели СММІ, в которой выделяется 5 уровней зрелости

процессов: начальный, управляемый, определенный, количественно управляемый, оптимизирующий [13, с. 6 (76)].

На данный момент всеми ИОГВ (и подведомственными им учреждениями) внедрены и используются реестры процессов, что указывает на структурированность процессов. Для ключевых процессов имеются регламенты и метрики эффективности, в рамках проектной деятельности разрабатываются инструкции и алгоритмы выполнения процессов, в регламентах и инструкциях закрепляются ответственные за выполнение операций. В рамках Программы проведена большая работа по сплочению и интеграции подразделений ИОГВ, особенно это проявляется во взаимодействии структурных подразделений администраций районов, во многом имеющих сходный функционал и регулярно обменивающихся опытом на региональных и межрегиональных круглых столах. Для улучшения процессов используется широкий спектр инструментов, указанных ранее в таблице 2 настоящей работы. Все это позволяет говорить о том, что выполняются критерии третьего уровня зрелости процессов.

Однако, рассматривая требования четвертого уровня зрелости, можно утверждать, что данный уровень для процессов ИОГВ еще не достигнут. С одной стороны, для процессов имеются стандартные метрики, но детально под каждый процесс они не прорабатывались и затрагивают преимущественно временные характеристики процессов. Соответственно, только эти стандартные метрики применяются для анализа перед оптимизацией процессов. Прогнозирование результатов процессов на системной основе не ведется, предиктивное управление качеством процессов на системной основе не внедрено.

При этом ведется масштабная работа по встраиванию улучшений в организационную культуру ИОГВ, что является одной из особенностей, присущих пятому уровню зрелости процессов, но в ряде случаев сохраняется высокая зависимость от конкретных исполнителей, что является признаком первого уровня зрелости.

Исходя из анализа выполнения критериев зрелости можно заключить, что процессы ИОГВ близки к третьему уровню зрелости по модели СММІ.

Зоны роста и тенденции развития методологии и организации проектной деятельности в рамках реализации программы «Эффективный регион»

За годы реализации Программы в Санкт-Петербурге с каждым годом росло количество и качество реализуемых бережливых проектов. Внедрены стандартные шаблоны для всех проектных документов, выработан ряд решений для тиражирования, растет количество ИОГВ, являющихся региональными и федеральными образцами лучших практик.

К середине 2025 года наработана большая практика проведения круглых столов, стратегических сессий, «ярмарок ежей», фабрик процессов и иных мероприятий по обучению

и обмену опытом, внедрена организационная модель по внедрению принципов бережливого управления в Санкт-Петербурге, а также стандарт организации работы по оптимизации процессов, в каждом проекте для анализа стали использоваться инструменты бережливого управления и расчет экономического эффекта.

Тем не менее, имеется целый ряд направлений развития методологии, используемой в рамках Программы.

Первым из таких направлений является обеспечение корреляции тематик вновь открываемых проектов с целями развития региона. Нарботав опыт реализации проектов, ИОГВ следует применять знания для оптимизации социально значимых процессов, в том числе в рамках проектов, руководство которыми осуществляют должностные лица уровня вице-губернатора Санкт-Петербурга [14, с. 2 (674)].

Вторым важным направлением является развитие культуры бережливого управления. Внедрение улучшений должно инициироваться руководством ИОГВ, а документация органов власти должна соответствовать стандарту организации работы по оптимизации процессов, в ИОГВ должны присутствовать сотрудники, прошедшие обучение и готовые транслировать опыт реализации Программы на подведомственные учреждения и ОМСУ.

Важным направлением развития Программы является обеспечение информационной прозрачности и высокого уровня автоматизации при создании проектной документации. Следует задуматься о методах обеспечения доступности информации по проектам, имеющейся в проектном офисе, для всех задействованных в Программе участников без риска ее искажения или потери, а также о разработке заполняемых форм, преобразующихся в готовую выполненную по шаблону документацию проекта.

Следующим направлением развития программы является изменение методики рейтингования ИОГВ, поскольку существующая методика не учитывает социальную значимость и соответствие проекта целям развития региона, но именно за значимые для населения проекты ИОГВ должны получать больше рейтинговых баллов.

Как уже упоминалось в настоящей работе, повышение уровня значимости проекта, несомненно, повлечет за собой необходимость анализа расширенного набора метрик, характеризующих качество процесса для внешнего клиента, а также стабильность результатов процесса. Это означает, что следует постепенно внедрять расширенный инструментарий анализа проблем и поиска решений (например, инструменты концепции «шесть сигм» согласно ГОСТ Р ИСО 13053).

И, наконец, в силу того, что как в коммерческом, так и в некоммерческом секторах экономики активно внедряются средства цифровизации, поиск возможностей для их

применения, а также развитие команд разработчиков является одной из важных задач, поскольку технические решения зачастую позволяют реализовать методологические положения на практике.

Заключение

В результате выполнения настоящей работы можно сформулировать ряд следующих выводов:

1. В Санкт-Петербурге ведется серьезная практическая и методологическая работа по развитию проектной деятельности в рамках программы «Эффективный регион», закрепляемая в том числе в виде научных публикаций [15].

2. Практика реализации проектов по оптимизации процессов позволила сформировать типовые решения для ряда проблем, присущих процессам органов исполнительной власти. Данные решения указаны в настоящей работе.

3. ИОГВ Санкт-Петербурга используют инструменты анализа проблем и поиска решений, однако, в настоящее время набор аналитического инструментария используется неравномерно и не в полном объеме по сравнению с инструментарием, предусмотренным ГОСТ Р ИСО 13053.

4. Методология реализации проектов все еще имеет целый ряд направлений совершенствования, главным из которых является повышение социальной значимости и корреляции проектов с целями развития региона.

Благодарности

Наш авторский коллектив выражает благодарность руководителям и специалистам ИОГВ, предоставившим информацию для проведения настоящего исследования. Выражаем персональную благодарность Иванову Ярославу Витальевичу, Киришиной Екатерине Сергеевне (Комитет по печати и взаимодействию со средствами массовой информации (Санкт-Петербург)), Исмагиловой Лилии Курусовне (СПб ГКУ «Городская реклама и информация»), Никифоровой Марине Александровне и Кулагиной Татьяне Владимировне (Администрация Фрунзенского района Санкт-Петербурга), Лопатинской Анжеле Анатольевне и Михайлову Александру Олеговичу (Управление ветеринарии Санкт-Петербурга), Команенко Андрею Александровичу (СПб ГБУЗ ГП №27), Ёрж Наталье Владимировне (Комитет по развитию транспортной инфраструктуры Санкт-Петербурга), Дороговой Антонине Александровне (СПб ГКУ «Дом национальностей»), Докучаевой Ирине Вадимовне (Комитет по здравоохранению). Особую благодарность авторский коллектив выражает руководству Управления взаимодействия с органами государственной власти СПб ГКУ «СПб ИАЦ» в лице Костюковского Вадима Эдуардовича, Бородачева Антона Павловича и Серба Елизаветы Станиславовны.

Список литературы

1. Алгоритм. Производительность труда. Информационно-образовательный ресурс о производительности труда и бережливом производстве. Все о проекте «Эффективный регион» («Бережливый регион») [Электронный ресурс] // <https://algoritminfo.ru>. URL: <https://algoritminfo.ru/vse-o-proekte-jeffektivnyj-region-berezhlivyj-region/?ysclid=mh0s87fnmx665165941> (дата обращения: 08.09.2025).
2. Соглашение о сотрудничестве между Правительством Санкт-Петербурга и Государственной корпорацией по атомной энергии «Росатом» (Госкорпорация «Росатом») от 04.06.2021 № 1-22538-Д [Электронный ресурс] // <https://lean.spbmrc.ru>. URL: https://lean.spbmrc.ru/files/Соглашение_подписанное_с_печатами.pdf (дата обращения: 08.10.2025).
3. Правительство Санкт-Петербурга. Эффективный регион. Новости [Электронный ресурс] // <https://efreg.gu.spb.ru>. URL: <https://efreg.gu.spb.ru/efctrngn-news/> (дата обращения: 09.10.2025).
4. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. Комитет по экономике подтвердил статус «Образца федерального уровня» в области бережливого управления [Электронный ресурс] // <https://www.gov.spb.ru>. URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/news/302822/ (дата обращения: 10.10.2025).
5. Хороших В.Ю., Руссу Ю.В., Надеева М.Р., Баталов Д.И. Обзор проектов с использованием технологии программных роботов // Интеллектуальные технологии на транспорте. 2024. № 4(40). С. 50-58. DOI: 10.20295/2413-2527-2024-440-50-58.
6. Селентьева Т.Н., Иванова М.В., Иванов М.В., Кобышева М.С. Цифровизация государственного управления в Санкт-Петербурге: проблемы и перспективы // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 1 (54). С. 98–105. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.54.127.
7. Паршин В.Н., Смирнова Н.А., Чернов Д.В. О некоторых вопросах цифровизации деятельности кадровых подразделений в исполнительных органах государственной власти Санкт-Петербурга. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2021. № 40 (382). С. 126-134. [Электронный ресурс] // <https://moluch.ru>. URL: <https://moluch.ru/archive/382/84212> (дата обращения: 11.10.2025).
8. Гусейнова Л.Н., Мишальченко М.Ю. Публично-правовые аспекты цифровой трансформации в органах власти Санкт-Петербурга // Вопросы российского и международного права. 2023. Том 13. № 12А. С. 71-79. DOI: 10.34670/AR.2024.71.39.009.
9. Александр Беглов: Реализация проекта «Эффективный регион» исключит бумажную переписку между подразделениями администрации Петербурга и органами МСУ [Электронный ресурс] // <https://tvspb.ru>. URL: <https://tvspb.ru/news/2024/12/2/aleksandr-beglov->

realizacziya-proekta-effektivnyj-region-isklyuchit-bumazhnuyu-perepisku-mezhdu-podrazdeleniyami-administraczii-peterburga-i-organami-msu?ysclid=mh0tmfl7op608871272 (дата обращения: 13.10.2025).

10. Лунева С.К., Исмагилова Л.К. О внедрении системы бережливого управления для повышения качества предоставления государственных услуг // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2025. № 3 (73). С. 74-82.

11. Администрация Санкт-Петербурга. Новости губернатора. Программный робот помог ускорить назначение мер социальной поддержки для жителей Адмиралтейского района [Электронный ресурс] // <https://www.gov.spb.ru>. URL: <https://www.gov.spb.ru/press/governor/288154/> (дата обращения: 15.10.2025).

12. ГОСТ Р ИСО 13053–1-2015. Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм». Часть 1. Методология DMAIC. М.: Стандартинформ, 2016.

13. Николаенко В.С., Мирошниченко Е.А., Грицаев Р.Т. Модели зрелости управления проектами: критический выбор // Государственное управление. Электронный вестник 2019. № 73. С. 71-111. DOI: eLIBRARY ID: 37534132, EDN: YRBVIX.

14. Умалатов Р.С. Теоретические аспекты реализации бережливого управления в системе региональной власти // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 2. С. 673-683. DOI: 10.18334/lim.10.2.117760.

15. Команенко А.А., Авдеева М.В., Гарифуллин Т.Ю., Филатов В.Н. Применение бережливых технологий для оптимизации онкологического скрининга при диспансеризации определённых групп взрослого населения. Acta biomedica scientifica. 2021; 6(6-2): 145-153. DOI: 10.29413/ABS.2021-6.6-2.15.

PRACTICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE EXECUTIVE GOVERNMENT BODIES' PROCESSES' OPTIMIZING BASED ON THE LEAN MANAGEMENT PRINCIPLES: BEST CASES, PROBLEMS, AND TRENDS

Malafevsky Timur Alexandrovich

Chief Specialist of the Department of Methodology
and Planning of Interaction Management with public authorities
Saint Petersburg State Government Institution
"Saint Petersburg Information and Analytical Center"
Saint Petersburg, Russian Federation

Semenov Victor Pavlovich

Professor of the Strategic Management of High-Tech Enterprises Department
Baltic State Technical University VOENMEH named after D.F. Ustinov
Saint Petersburg, Russian Federation

Popov Roman Evgenievich

Leading Specialist of the Organizational Work and Local Self-Government Bodies
Cooperation Department
Saint-Petersburg' Admiralteysky District Administration
Saint Petersburg, Russian Federation

Abstract. The purpose of the study is to systematize the experience of state and municipal administration improving in St. Petersburg in the framework of the Effective Region program (hereinafter referred to as the Program), which is the Russian Federation constituent entities and the state corporation Rosatom joint program. The work was carried out to disseminate and ensure the possibility of a broad discussion of the results achieved, to identify trends in the lean management concept' development in the public sector, and to identify the challenges and growth points relevant to the current stage of the Program's development. The scientific novelty of the study is primarily related to its object, which is the executive bodies of state power in St. Petersburg (hereinafter referred to as the Executive Bodies). This study is an attempt to systematize the tools for achieving high productivity and efficiency in processes implemented in the public sector in terms of labor intensity and total processing time. As a result of the study, a list of methods for optimizing processes that have been successfully applied in the public administration bodies' practice has been formed and structured, and the popularity of root causes finding and problems solving methods, used in processes improving projects of public administration bodies and their subordinate institutions has been analyzed. This work is also intended to provide an initial overview of the processes improving methodology and the results of its application to government bodies in St. Petersburg and other regions of the Russian Federation, with the aim of further dissemination of best practices at the regional and interregional levels.

Key words: lean management, effective region, project, project management, methodology, executive authorities, best practices, process, optimization.

JEL Code: M10, M11, M14.

References

1. Algorithm. Labor productivity. Information and educational resource about labor productivity and lean production. All about the project «Efficient Region» («Lean Region») // <https://algoritminfo.ru>. URL: <https://algoritminfo.ru/vse-o-proekte-jeffektivnyj-region-berezhlivyj-region/?ysclid=mh0s87fnmx665165941> (accessed: 08.10.2025).

2. Agreement on Cooperation between the Government of Saint Petersburg and the State Atomic Energy Corporation Rosatom (State Atomic Energy Corporation Rosatom) dated 04.06.2021 № 1-22538-D // <https://lean.spbmrc.ru>. URL: https://lean.spbmrc.ru/files/Agreement_signed_with_seals.pdf (accessed: 08.10.2025).
3. Government of Saint Petersburg. Effective Region. News // <https://efreg.gu.spb.ru>. URL: <https://efreg.gu.spb.ru/efctrn-news/> (accessed: 09.10.2025)
4. Official website of the Administration of Saint Petersburg. The Committee on Economy confirmed the status of «Federal Level Model» in the field of lean management // <https://www.gov.spb.ru>. URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/news/302822/ (accessed: 10.10.2025).
5. Khoroshikh V. Yu., Rassu Yu. V., Nadeeva M. R., Batalov D. I. Overview of Projects Using Software Robot Technology // *Intelligent Technologies in Transport*. 2024. № 4(40). P. 50-58. DOI: 10.20295/2413-2527-2024-440-50-58.
6. Selentyeva T. N., Ivanova M. V., Ivanov M. V., Kobysheva M. S. Digitalization of Public Administration in St. Petersburg: Problems and Prospects // *Business. Education. Law*. 2021. № 1(54). P. 98-105. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.54.127.
7. Parshin V.N., Smirnova N.A., Chernov D.V. On some issues of digitalization of the activities of personnel units in the executive bodies of state power of St. Petersburg. Text: direct // *Young Scientist*. 2021. № 40 (382). P. 126-134. // <https://moluch.ru>. URL: <https://moluch.ru/archive/382/84212> (accessed: 11.10.2025).
8. Guseynova L.N., Mishalchenko M.Yu. Public Law Aspects of Digital Transformation in the Authorities of St. Petersburg // *Issues of Russian and International Law*. 2023. Vol. 13. № 12A. P. 71-79. DOI: 10.34670/AR.2024.71.39.009.
9. Alexander Beglov: The implementation of the Effective Region project will eliminate paper correspondence between the divisions of the St. Petersburg administration and the local self-government bodies [Electronic resource] // <https://tvspb.ru>. URL: <https://tvspb.ru/news/2024/12/2/aleksandr-beglov-realizacziya-proekta-effektivnyj-region-isklyuchit-bumazhnyuyu-perepisku-mezhdu-podrazdeleniyami-administraczii-peterburga-i-organami-msu?ysclid=mh0tmfl7op608871272> (accessed: 13.10.2025).
10. Luneva S.K., Ismagilova L.K. On the implementation of a lean management system to improve the quality of public services // *Technical and technological problems of service*. 2025. № 3(73). P. 74-82.
11. Administration of Saint Petersburg. Governor's News. A software robot helped to speed up the assignment of social support measures for residents of the Admiralteysky District // <https://www.gov.spb.ru>. URL: <https://www.gov.spb.ru/press/governor/288154/> (date of access: 15.10.2025).
12. GOST R ISO 13053–1-2015. Statistical Methods. Quantitative Methods for Six-Sigma Process Improvement. Part 1. DMAIC Methodology. Moscow: Standartinform, 2016.
13. Nikolaenko V.S., Miroshnichenko E.A., Gritsaev R.T. Project Management Maturity Models: A Critical Choice // *Public Administration. Electronic Bulletin* 2019. № 73. P. 71-111. DOI: eLIBRARY ID: 37534132, EDN: YRBBIX.
14. Umalatov R.S. Theoretical aspects of implementing lean management in the system of regional government // *Leadership and management*. 2023. Vol. 10, № 2. P. 673-683. DOI: 10.18334/lim.10.2.117760.
15. Komanenko A.A., Avdeeva M.V., Garifullin T.Yu., Filatov V.N. Application of lean technologies for optimization of cancer screening during medical examination of certain groups of the adult population. *Acta biomedica scientifica*. 2021; 6(6-2): 145-153. DOI: 10.29413/ABS.2021-6.6-2.15.

