

# Стратегия развития территорий, агломераций: цифровизация, эффективность, инвестиции

---

**Темникова Ксения Николаевна, к.э.н.,**

заместитель генерального директора по стратегии и развитию  
ООО «Профконсалт ИСМ»,

доцент кафедры «Информационная безопасность»  
Московского Политехнического университета,

член Экспертной группы по программе «Кадры для цифровой экономики».

# Общие подходы (1/2)

---

- Стратегический аудит в системе контроля инвестиций в РФ на всех этапах жизненного цикла объективно необходим и его значение будет возрастать в перспективе.
- При этом следует ожидать, что будет возрастать значение цифровизации процессов контроля.
- Технический аудит является важной составной частью стратегического аудита.
- Важное значение имеет **технологический ценовой аудит (ТЦА) и консалтинг в области повышения операционной эффективности, внедрения методологии бережливого производства.**
- ТЦА и мониторинг крупных инфраструктурных проектов на всех этапах жизненного цикла выступает как инструмент существенного снижения рисков Заказчика и Генподрядчика.
- Улучшение функциональных показателей: значение для реализации стратегии.
- Роль проектного финансирования возрастает. Это одно из ключевых направлений для развития территорий, агломераций. Проектное финансирование выступает не только как способ аккумулирования крупных финансовых ресурсов, но и как один из ключевых элементов контроля. В фокусе внимания: эскроу-счета. Также важно использовать преимущества контактов жизненного цикла (КЖЦ), соглашений государственно-частного партнерства (ГЧП), концессий.

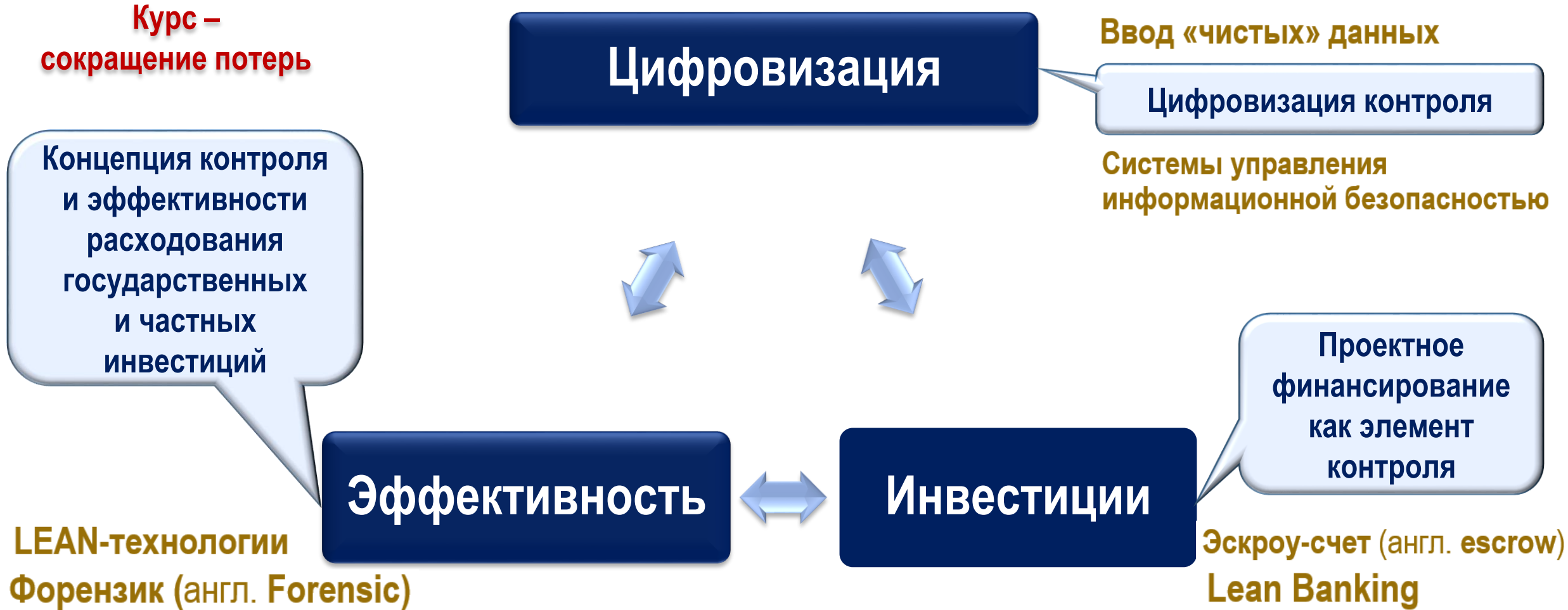
# Общие подходы (2/2)

---

- В фокусе внимания: весь жизненный цикл инвестиционного объекта, от идеи до сдачи в эксплуатацию, включая управление объектом недвижимости. Когда строительство объекта уже завершено, выявить причины неэффективности, и тем более доказать это, будет крайне сложно.
- Важно осуществлять проверку всех участников инвестиционного проекта. Важное значение имеет форензик (англ. Forensic)
- В условиях возрастающего значения цифровизации в государственном секторе и в бизнесе все более важное значение приобретают не просто услуги по кибербезопасности — защите от взлома корпоративных и рабочих устройств, а внедрение систем управления информационной безопасностью (СУИБ). В целях предотвращения системных ошибок, которые могут допускать в компании или в банке целесообразно внедрение и аудит системы менеджмента информационной безопасности (Information Security Management Systems (ISMS) в соответствии с ISO/IEC 27001-2013.
- В стратегии развития территорий, агломераций целесообразно уделить значительное внимание повышению уровня киберкультуры в регионе.
- Роль экспертов, владеющих компетенциями по внедрению и аудиту систем менеджмента противодействия коррупции (Anti-bribery Management Systems (ABMS)) в соответствии с ISO 37001:2016.

# Стратегия развития территории, агломерации:

стратегический аудит в системе контроля инвестиций в РФ на всех этапах жизненного цикла



# Стратегия развития территорий, агломераций: проектное финансирование как элемент контроля

## Проектное финансирование

Эскроу-счет (англ. **escrow**)

*Выполнение  
проекта в срок  
и с заданным  
бюджетом*

*Снижение  
рисков*

Контракты жизненного цикла

Соглашение ГЧП

Концессии

### В фокусе внимания:

- Тренды в применении инновационных технологий управления
- Реализация концепции Lean в государственных учреждениях, на предприятиях, в банках
- Внедрение и аудит системы менеджмента информационной безопасности (Information Security Management Systems (ISMS) в соответствии с ISO/IEC 27001-2013
- Внедрению и аудиту систем менеджмента противодействия коррупции (Anti-bribery Management Systems (ABMS)) в соответствии с ISO 37001:2016

# Стратегия развития территорий, агломераций: формирование мощного бренда, приносящего доход

**В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ:  
БРЕНД ТЕРРИТОРИИ,  
АГЛОМЕРАЦИИ,  
ПРИНОСЯЩИЙ ДОХОД**

При разработке и реализации стратегий развития территорий, агломераций важно продемонстрировать инвестиционному сообществу, что в кратко-, средне-, долгосрочной перспективе, развитие бизнеса будет вестись **законно и этично**.

Основные вопросы регионов, агломераций и компаний, расположенных на их территориях:

- источники финансирования;
- оценка новых проектов (запуск нового производства или продукта, выход на новый рынок);
- эффективность существующих активов и возможности повышения эффективности

Внедрение Lean Six Sigma способствует устранению потерь и формированию мощного бренда, приносящего дохода

Повышение операционной эффективности приводит к повышению инвестиционной привлекательности

В чем выражается взаимосвязь между Lean Six Sigma и повышением инвестиционной привлекательности региона/агломерации/компании



# Существенные изменения

---

## 1. Цифровизация

- Тенденции развития цифровой экономики в мире
- Использование цифровых технологий в государственном управлении и в бизнесе
- Цифровое предприятие, цифровое учреждение

### **В фокусе внимания:**

- «большие» данные (Big data);
- «чистые» исходные данные;
- искусственный интеллект;
- инструменты цифровой трансформации, как и где их использовать, как запускать процессы цифровых изменений в компаниях с уровня корпоративного управления или операционного менеджмента;
- проектный подход;
- процессный подход;
- устранение потерь;
- риск-ориентированное мышление;
- компетенции.

# Существенные изменения (продолжение)

## 2. Изменения в рабочей силе и изменение рынков

Существенные изменения в рабочей силе и изменение рынков наряду с быстро эволюционирующими технологиями становятся "новой нормой", которая требует от организаций серьезного улучшения модели ведения своего бизнеса.

### Глобальное давление конкурентов

Глобальные рынки создают огромные возможности для создания ценности, но при этом повышают требования к стандартам качества, стабильности и стоимости.



### Быстрое и надежное достижение поставленных целей

Каждый Генеральный директор знает ценность быстрого движения вперед, но вчерашние модели ведения бизнеса - медленные, бюрократические и негибкие.



### Постоянное повышение уровня профессионализма организации

Талант – это тот единственный фактор, который может обеспечить долгий успех. Улучшение процесса привлекает и развивает будущих лидеров.





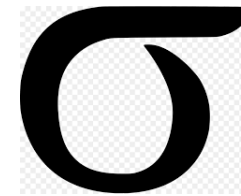
# История создания и развития «ЛИН 6 СИГМА»

## 1. Бережливость и опыт регионов

- Бережливость (расчётливость, экономность) – система действий, приводящих к умеренному расходу каких-либо ресурсов (материальных, человеческих, финансовых, временных) или должному планированию расходования денег и их экономии.
- Внедрение в гос.секторе и регионах разных стран

## 2. Создание и развитие «6 СИГМА» (Six Sigma)

- Происхождение названия «6 СИГМА» (Six Sigma).
- Концепция управления производством, разработанная в корпорации Motorola в 1980-е годы.
- Популяризация концепции в середине 1990-х (после того, как Джек Уэлч применил её как ключевую стратегию в General Electric).
- Примеры: <https://www.bsigroup.com/ru-RU/ISO-13053/>



*Пенни  
сэкономленный –  
это пенни  
заработанный.*

Бенджамин Франклин

**Развитие Six Sigma.**

**Стратегия на  
Улучшения**

# Методология «Шесть Сигма»

«Шесть Сигма» устраняет дефекты в процессе за счет снижения изменчивости



Определить первопричины

Внедрить принятые решения

Внедрить  
план контроля и управления

## DMAIC

- Define (Определение)** Определите проект на основе потребностей клиента и бизнеса
- Устав проекта, Голос клиента
- Measure (Измерение)** Выберите ключевые характеристики продукта, постройте карту процесса, проверьте систему измерения, локализируйте проблему.
- Анализ систем измерений, план сбора данных, графический анализ
- Analysis (Анализ)** Найдите первопричины плохих показателей
- Определение и доказательство первопричин
- Improve (Улучшение)** Внедрите изменения для достижения улучшений и управляйте людьми участвующими в данном процессе.
- Мозговой штурм, оценка рисков, разработка пилотных проектов и их исполнение
- Control (Управление, контроль)** Обеспечьте документальное оформление условий процесса и следите за процессом с помощью статистических методов.
- Подтвердите экономический эффект, постройте контрольные диаграммы, проверяйте планы

# Совместное применение «Лин» и «Шесть Сигма»

«Лин»

+

«Шесть  
Сигма»

=

Быстрые и  
сохраняемые  
результаты

ЛИН 6 СИГМА

Применение "Лин" помогает:

- Использовать возможности "быстрых достижений"
- Делать результат мгновенно видимым для всех сотрудников
- Построить позитивную динамику и обеспечить принятие изменений на уровне культуры предприятия
- Достигнуть быстрого снижения затрат, используя прямые средства сокращения потерь

Применимо в государственном секторе

Применение "Шесть Сигма" помогает:

- Исправлять *"трудно решаемые"* проблемы
- Продемонстрировать решения сложных проблем, принимаемые не на основе интуиции
- Создать в компании культуру внедрения изменений, основанную на анализе данных
- Окончательно решать проблемы таким образом, чтобы оставалось только поддерживать результат.

Применимо на предприятиях

# Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости»: цели и задачи

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 24 сентября 2018г. № 12)

## Цели и задачи проекта:

- Разработка эффективных мер повышения производительности труда
- Распространение знаний в области повышения производительности труда
- Стимулирование интереса к повышению производительности труда со стороны предприятий, региональных и федеральных органов власти

- Паспорт приоритетной программы «Производительность труда и поддержка занятости» был одобрен и утвержден 30 августа 2017 г. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол № 9).
- В соответствии с протоколом президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам № 12 от 13 декабря 2017 г. в паспорт приоритетной программы «Производительность труда и поддержка занятости» были внесены изменения.

УТВЕРЖДЕН  
президиумом Совета  
при Президенте Российской Федерации  
по стратегическому развитию  
и приоритетным проектам  
(протокол от 30 августа 2017 г. № 9)

**П А С П О Р Т**  
приоритетной программы "Повышение производительности труда и поддержка занятости"

1. Основные положения

Наименование направления	"Производительность труда"		
Краткое наименование программы	Повышение производительности труда	Срок начала и окончания программы	30.08.2017 - 12.2025
Куратор программы	Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации А.В.Дворкович		
Старшее должностное лицо (СДЛ)	-		
Функциональный заказчик	Министр экономического развития Российской Федерации М.С.Орешкин		
Руководитель программы	Статс-секретарь - заместитель Министра экономического развития Российской Федерации О.В.Фомичев		
Исполнители и соисполнители мероприятий программы	Исполнители: Минэкономразвития России Минпромторг России Минтруд России Федеральная служба по труду и занятости Группа компаний Внешэкономбанка ФБУ "Федеральный ресурсный центр по организации подготовки управленческих кадров"		

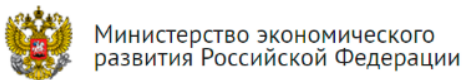
[http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/ff0c0ae2-46f5-4753-926b-f56d5f70291b/program\\_passport.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ff0c0ae2-46f5-4753-926b-f56d5f70291b](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/ff0c0ae2-46f5-4753-926b-f56d5f70291b/program_passport.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ff0c0ae2-46f5-4753-926b-f56d5f70291b)

# Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости»: оператор проекта

## Оператор проекта:

АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (ФЦК) создан 18.12.2017 по решению президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам

## Учредители ФЦК:



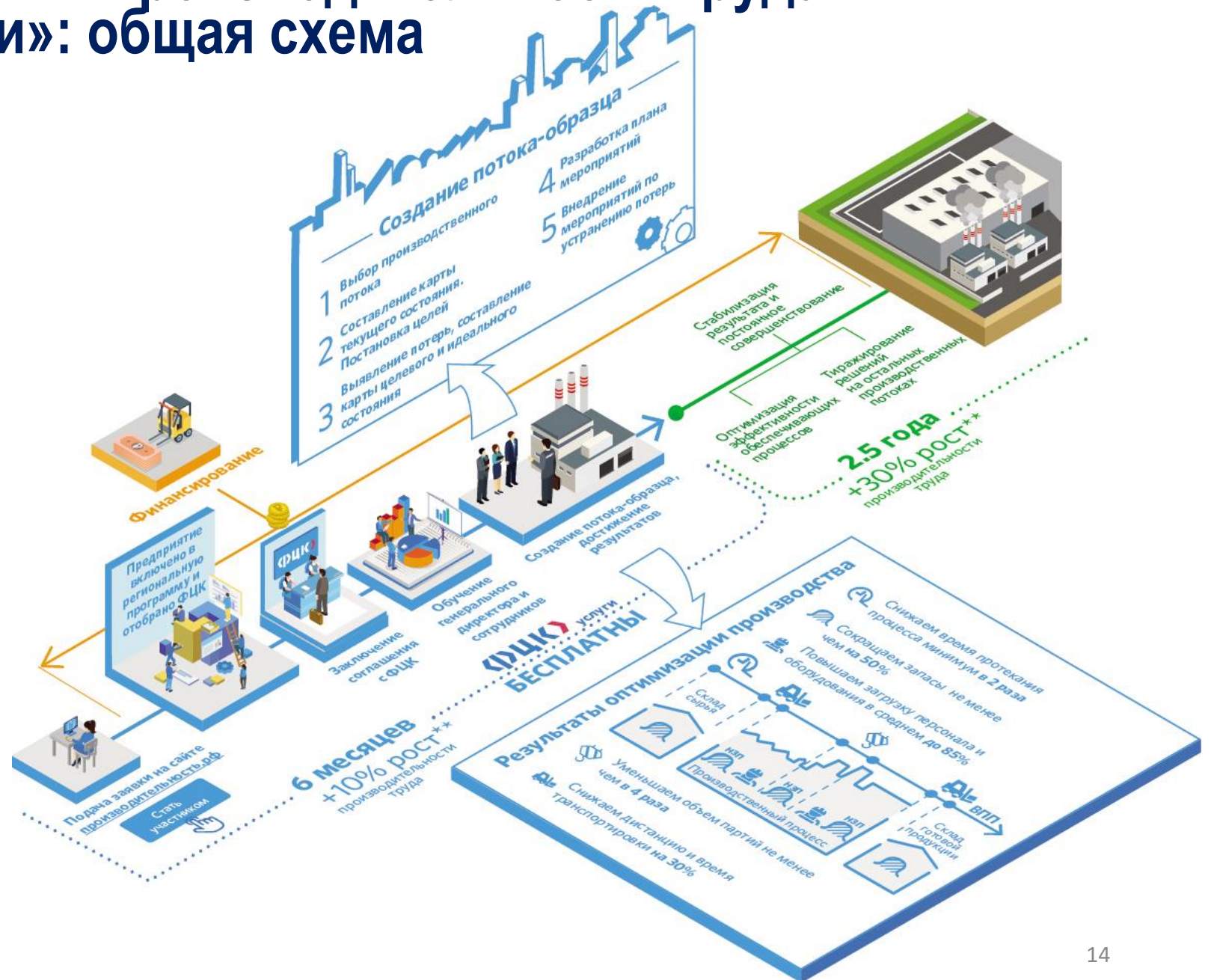
## Основными задачами ФЦК являются:

- Планирование задач проекта и контроль их реализации
- Отбор предприятий для участия в проекте
- Поддержка предприятий-участников в достижении результатов проекта
- Оценка соответствия результатов предприятий критериям выделения финансовой помощи
- Представительство проекта в органах власти, общественных организациях и бизнес-секторе

# Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости»: общая схема

## Карта показателей эффективности проекта:

<http://xn--b1aedfedwqbdfbnzkf0oe.xn--p1ai/o-programme/>



# Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости»: процесс получения займа



# Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости»: критерии участия

---

## Участником проекта может стать любое производственное предприятие из любого региона Российской Федерации

при условии соответствия критериям отбора:

- Выручка предприятия **от 400 млн рублей** до 30 млрд рублей в год.
- Наличие потенциала повышения производительности труда **не менее 10%**.
- Отношение предприятия к одной из приоритетных отраслей, а именно: **обрабатывающее производство, сельское хозяйство, транспорт, торговля, строительство**.
- Доля участия налоговых резидентов иностранных государств в уставном (складочном) капитале юридического лица **не выше 25%**.

## Дополнительные критерии, которые учитываются при принятии решения о допуске предприятия к участию в проекте:

- **желание руководства** участвовать в проекте и добиваться результатов
- **опыт** внедрения инструментов бережливого производства на предприятии
- **наличие ресурсов (проектного офиса)** для реализации проекта
- существенный разрыв между текущими показателями производительности труда, оборачиваемости запасов и отраслевыми бенчмарками
- **возможность роста объема продаж** за счет наращивания объемов производства
- **согласование** участия предприятия в проекте руководством региона и ФЦК



# Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости»: диагностический комплекс «РОСТ»

---

## ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС «РОСТ»: ONLINE-ДИАГНОСТИКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПРЕДПРИЯТИЯ

Разработан в рамках приоритетного проекта  
«Повышение производительности труда и поддержка  
занятости» 2017 г  
ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России

**Методика оценки эффективности труда  
по 20 факторам которые разработаны  
НИИ труда:**

<https://rost.vcot.info/>



# Области диагностики: факторы производительности труда

СИСТЕМЫ	ПРОЦЕССЫ	ЦЕННОСТНО-МОТИВАЦИОННАЯ СРЕДА	ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ	УСЛОВИЯ ТРУДА
Управление целями и результатами	Внедрения изменений (управления проектами изменений)	Корпоративная культура	Компетенции	Охрана труда
Управление производством	Исследований и разработок (R&D, генерации рац предложений и др.)	Компенсации	Оценка	Эргономика
Управление знаниями	Регулярные (основные, управленческие, обеспечивающие)	Льготы	Обучение и развитие	Автоматизация
Управление качеством	Производственные процессы			
Управление талантами	Нормирование труда			
Управление рисками				

**Управление** - РЕКОМЕНДУЕМЫЕ БАЗОВЫЕ ФАКТОРЫ

Управление - ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ

Нормирование - ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

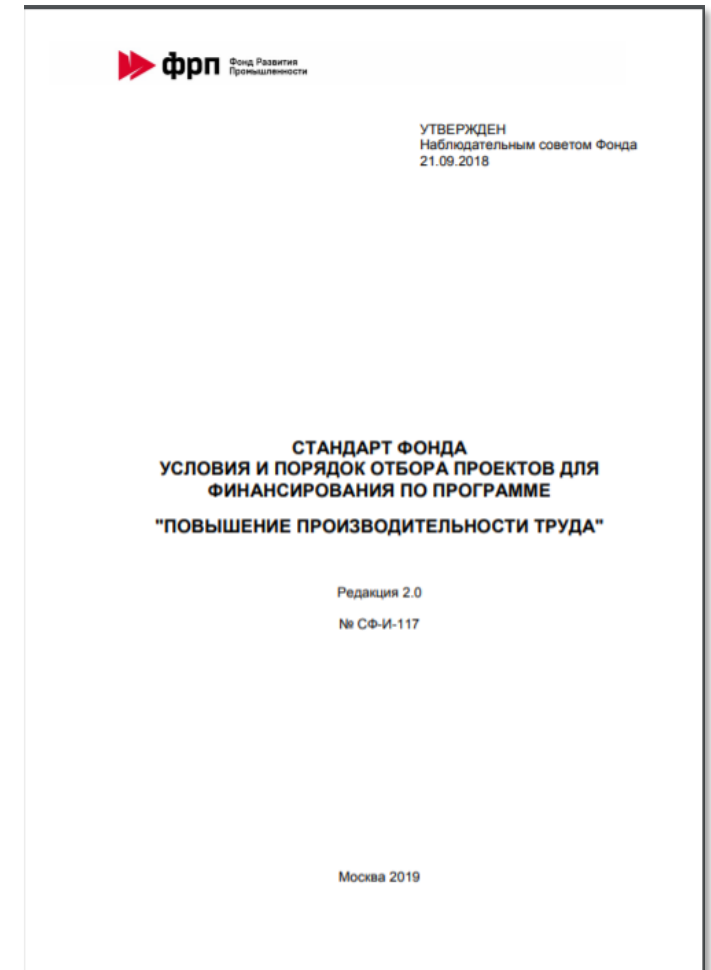
Источник: <https://rost.vcot.info/>

# Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости»

## Условия финансирования:

- Уставный вид деятельности предприятия относится к Разделу С «Обрабатывающие производства» ОКВЭД
- Участие в проекте «Производительность труда и поддержка занятости»
- Сумма займа от 50 до 300 миллионов рублей
- Процентная ставка в размере 1% годовых
- Срок займа до 5 лет
- Бюджет проекта от 62,5 миллионов рублей
- Софинансирование со стороны заявителя, частных инвесторов или банков  $\geq 20\%$  бюджета проекта, в т. ч.  $\geq 0\%$  бюджета проекта за счет собственных средств/средств акционеров

**Заключение ФЦК**  
о результатах оценки  
наличия ключевых  
элементов  
производственной  
системы и  
достаточного уровня  
использования  
внутренних ресурсов  
повышения  
производительности -  
**является**  
**обязательным**  
**условием получения**  
**льготного**  
**финансирования.**



# Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости»: региональные программы

Региональные программы субъектов Российской Федерации - участников приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости, в том числе:

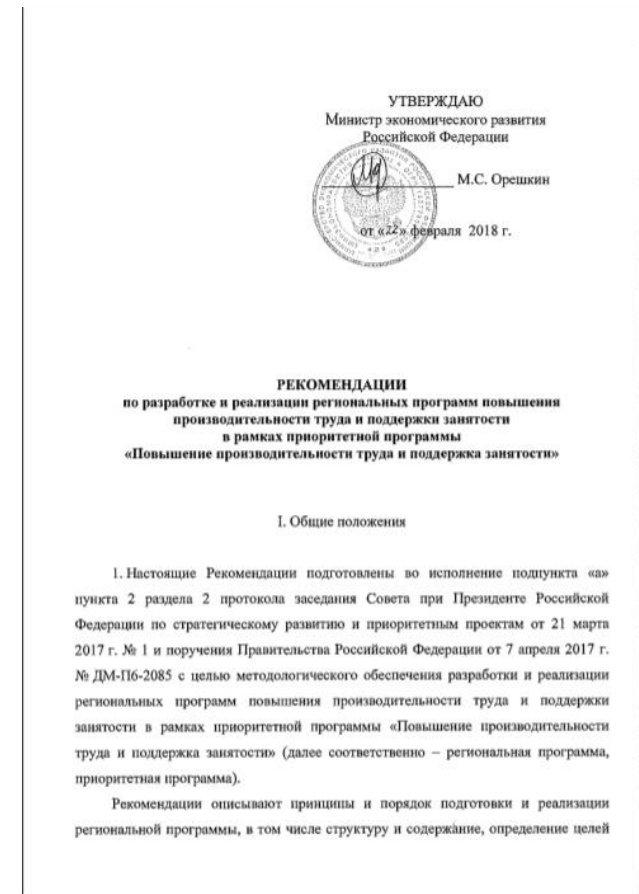
- [Региональная программа Пермского края](#)
- [Региональная программа Республики Башкортостан](#)
- [Региональная программа Республики Татарстан](#)
- [Региональная программа Самарской области](#)
- [Региональная программа Тульской области](#)
- [Региональная программа Тюменской области](#)

Источники:

<http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/lp/201819022#>

<http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depino/201807032>

Рекомендации по разработке и реализации региональных программ повышения производительности труда и поддержки занятости в рамках приоритетной программы "Повышение производительности труда и поддержка занятости"



# Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости»

## Целесообразно обратить внимание на работы, связанные с оптимизацией:

- структуры, основных процессов и штатного расписания правительств регионов (эффективный руководитель, человеческий капитал, управление по целям и др.)
- межфункциональное взаимодействие;
- выстраивание пилотных процессов

## В фокусе внимания:

- Устранение разрывов (в том числе в области компетенций, понимания сути проектного управления, процессного управления) между руководством региона и муниципальными руководителями

- Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости»
- Стратегия развития Российской Федерации до 2030 года
- Стратегия пространственного развития России



Стратегия  
развития  
региона

**создать региональный центр компетенций по производительности труда: разработать нормативную документацию и провести обучение для его сотрудников**

утверждена Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года (Распоряжение от 13 февраля 2019 года №207-р)  
Источник: <http://government.ru/docs/35733/>

***Благодарю за внимание!***

***Контактная информация:***  
***[ksenia.temnikova@yandex.ru](mailto:ksenia.temnikova@yandex.ru)***  
***+7(985)564-15-00***