



Всероссийская конференция  
**Производительность.  
Культура**



ГК «Росатом» АО «ПСР»

**Производительность  
труда в культуре.  
Опыт ГК «Росатом»**

Попов Олег Евгеньевич  
директор проектного офиса по программе  
развития производственных систем в отрасли ГК  
«Росатом», руководитель «Мастерская  
эффективности» МУ «Сенеж»

НАЦИОНАЛЬНЫЕ  
ПРОЕКТЫ  
РОССИИ

**Организаторы**

---



МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**РОСКУЛЬТПРОЕКТ**  
Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры  
Центр культурных стратегий и проектного управления

**Партнёры**

---



Министерство  
экономического развития  
Российской Федерации



МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ  
**СЕНЕЖ**



# Производственная система Росатома -

ЭТО ПОЧТИ 20 ЛЕТ АДАПТАЦИИ ЛУЧШИХ МИРОВЫХ  
ПРАКТИК ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ К РОССИЙСКОМУ МЕНТАЛИТЕТУ

Всероссийская конференция  
Производительность.  
Культура



Лучшее на Западе

**Boeing Production System (BPS)**  
Производственная система «Боинг»  
(с 1978 – 47 лет)



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ  
СИСТЕМЫ РОССИИ  
«ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС»



Бережное сознание  
+  
Скоростная интуиция  
+  
Креативные решения на русских  
культурных кодах



TOYOTA  
Лучшее на Востоке

**Toyota Production System (TPS)**  
Производственная система «Тойота»  
(с 1949 – 76 лет)



- Мобилизационный режим
- Бригадные методы работы
- Система рабоч. предложений
- Оперативно-производственное планирования
- Соревновательный дух



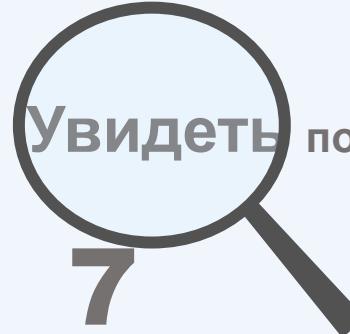
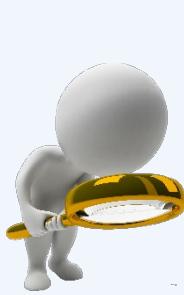
**Минсредмаш – НОТПиУ**  
(научная организация труда,  
производства и управления)  
(с 1962 – 29 лет)



**Результаты за 9 лет (1958-1967)**  
– производительность труда в  
отрасли выросла в 3 раза

# Суть производственной системы на принципах бережливого производства

Всероссийская конференция  
Производительность.  
Культура



Увидеть потери и резервы в потоке

7

+

3

+

1

Устранять из потока

7 видов потерь:

1. лишняя транспортировка
2. лишняя обработка
3. складирование (запасы)
4. ожидание (отделить человека от станка)
5. лишние движения (эргономика)
6. Брак (передается на следующие стадии)
7. перепроизводство

Вскрывать резервы производительности:

- труда
- оборудования
- материалов

Мобилизация неиспользованного потенциала человека (воспитание лидеров по проведению улучшений)



Работать над устранением потерь, повышением производительности через оптимизацию потоков

2025



# Ключевой фактор успеха – первые руководители пошли к станкам

26-27 апреля 2012 года, ПАО «КМЗ»

Судьбоносный момент для развития ПСР – обучение первых руководителей ГК Росатом (ТОП-30), непосредственно на производственной площадке. Два дня они:

Следовали за каждым движением операторов, делали предложения по улучшениям



Наблюдали работу сложного оборудования, вникая в детали, находили потери



Своими руками совершили «победу» – компактизировали производство



Первые лица организации прошли обучение на площадке (гемба)

# «Иди и смотри!» – поиск потерь на площадке



«Лучше один раз увидеть,  
чем сто раз услышать»



«Лучше один раз сделать,  
чем сто раз увидеть»



Завод Красное  
Сормово,  
Нижний  
Новгород

2/3 рабочего времени – на  
производственной площадке.  
Общение с бригадирами,  
станочниками, рабочими.

На оперативке руководители  
цехов обмануть не могли –  
знал все



Завод  
Motomachi,  
сборка  
«Toyota  
Corona»



Остановился конвейер. Судзурура  
чертит на полу круг и говорит  
Хаяси: «Стой в круге и смотри»  
• к обеду ничего не увидел –  
получил нагоняй.  
• к вечеру увидел проблему –  
снова получил нагоняй, что  
понял, но ничего не исправил.

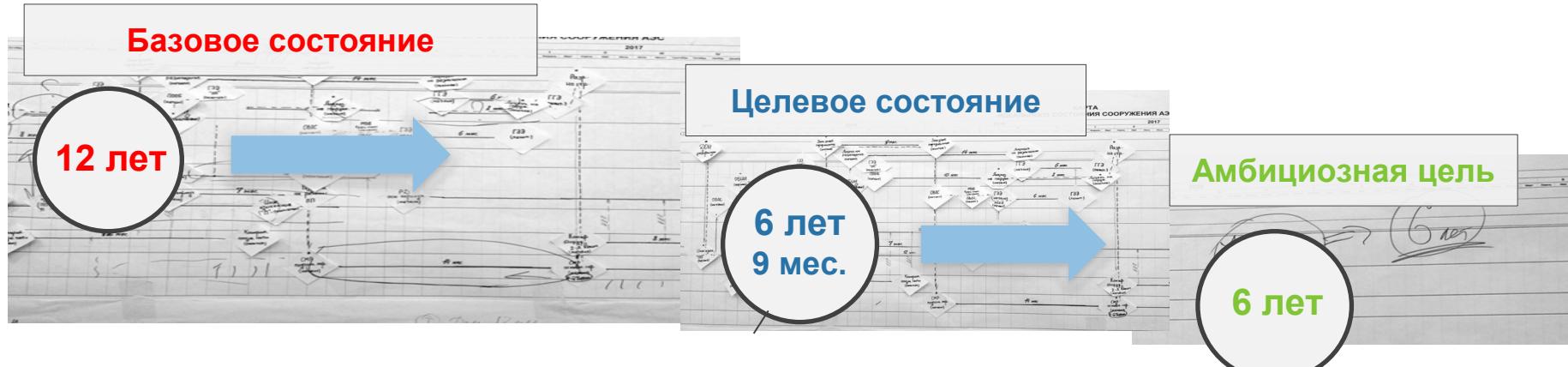


ПСР – это культура работы непосредственно на производственной «передовой»

# ЛИЧНЫЕ ПСР-ПРОЕКТЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОТРАСЛИ

Личный ПСР-проект первого руководителя Оптимизация процессов, связанных с сооружением энергоблоков АЭС (на примере Курской АЭС-2), 2015 год

Длительность процесса (от декларации о намерениях до включения в сеть)



Обея на Б. Ордынке, 24

Визуализация проблемного поля



Личные проекты руководителей – толчок для развития организации

# СЕГОДНЯ ЭТО РАБОТАЕТ ВЕЗДЕ! ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ НА 360°



## Машиностроение.

Заказ «Газпрома» на «ЗиО-Подольск» - объем выпуска аппаратов воздушного охлаждения за 4 года вырос **с 5 до 15 шт.**



## Строительство АЭС.

Сокращение времени сварки ГЦТ **с 255 сут. в 2009 г. (РоАЭС-2) до 78 сут. в 2016 г. (НвАЭС-2)**



## Закупки

Поставка заготовок для трубопроводной арматуры на Атоммаш **с 1200 до 150 дней**



## АЭС.

Сокращение времени средних ремонтов энергоблоков за первый год **с 60 до 45 дней.**



## Утилизация.

Время разделки реакторных блоков АПЛ сокращено **с 60 до 28 дней**



## Кадры

Продолжительность оформления приема на работу **с 29 до 7 дней**



## Оборонзаказ.

Производство бронекорпусов ЗиО-Подольск **увеличено с 6 до 12 шт./мес.**



## Наука.

НПО «ЛУЧ», проект «Атомная батарейка». ВПП изготовления уменьшено **с 48 до 2 недель**



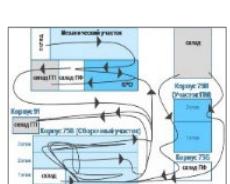
## Командирование

Продолжительность оформления командировки **с 258 до 110 мин**



## Добыча сырья.

Увеличение скорости горизонтальной проходки в руднике ОАО «ППГХО» на одну выработку **с 49 до 160 тонн породы**



## Компактизация производства.

Уменьшение производственных площадей **в 4 раза** при переводе «МЗП» на площадку «МСЗ»



## Бухгалтерия.

Сокращение времени сбора и формирования бюджетной отчетности **с 46 до 5 часов**



## Производительность труда

производства ГЦНА на АО «ЦКБМ» выросла **с 2,2 до 5,3 млн руб./чел. (в 2,4 раза за 7 лет)** при сокращении ВПП в 3 раза



**Себестоимость ТВС снижена на 34,5 % из-за уменьшения времени изготовления ТВС ВВЭР с 6 до 1 мес.**



## Пропускной режим

Срок оформления разового пропуска в зданиях ТВЭЛ сокращен **с 66 до 4 мин.**

Тиражирование на все дивизионы корпорации

# ЭТО ЗАРАБОТАЛО ПО ВСЕЙ СТРАНЕ ВО МНОГИХ ОТРАСЛЯХ 2016-2025 ГГ.



## Поликлиники

Сокращение времени оформления записи на прием к врачу **в 5 раз**, сокращение очередей **до 8 раз**



## Поликлиники

Увеличение пропускной способности отделения диспансеризации **в 8,5 раз**



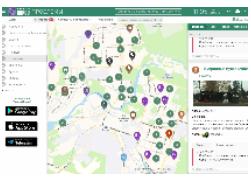
## Поликлиники

Время забора крови уменьшено **в 4 раза**. Увеличение пропускной способности процедурного кабинета **в 2 раза**



## Центры занятости

Сокращение времени приема граждан **в 4,6 раза**



## ЖКХ

Осмотр территории по обращению, механизированная уборка и отчет **с 16 до 2,5 дней**



**Министерство промышленности и торговли**  
Время лицензирования продукции сокращено **в 6 раз**



**Правительство республики**  
Оптимизация процесса принятия распоряжения Правительства **с 29 до 9 дней**



## МФЦ

Продолжительность приема документов **в 6 раз**, время обработки документов **в 13 раз**



## МФЦ, МВД

Регистрационный учет граждан по месту жительства **с 87 до 30 мин**



## Автобусный парк

Время перемещения в парк до сдачи автобуса ОТК **с 90 до 30 мин.**



## ВУЗ

Время подачи документов в приемную комиссию сокращено **в 2 раза**



## ВУЗ

Формирование индивидуального учебного плана студента **с 50 до 10 дней**



## Школа

Подготовка к занятию по лыжной подготовке сократилась **с 15 до 5 минут**



## Борьба с COVID

Сквозной поток госпитализации пациентов с COVID-19 от звонка в скорую до госпитализации **с 10 до 2 часов**



## Борьба с COVID

Уменьшение срока получения результатов анализов на коронавирус **в 6 раз**

Принципы бережливого производства работают во всех отраслях!

# С 2017 ГОДА – РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА «ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕГИОН»

Состояние на 25 ноября 2025 года – **50 регионов**, более **45 тыс. проектов** за 2018-2025 гг..  
Росатом сопровождает 1-3 %

## Каждый регион движется:

- со своей скоростью
- со своими особенностями
- со своей шириной охвата
- с правом на приостановку активности



1. Камчатский край
2. Приморский край
3. Магаданская обл.
4. Еврейская АО
5. г. Москва
6. Московская обл.
7. Тульская обл.
8. Новосибирская обл.
9. Республика Коми
10. Самарская обл.
11. Республика Саха (Якутия)
12. Респ. Сев. Осетия-Алания
13. Пермский край
14. Республика Башкортостан
15. Республика Дагестан
16. Мурманская обл.
17. Чукотский АО
18. Владимирская обл.
19. Рязанская обл.
20. Республика Адыгея
21. Нижегородская обл.
22. Кемеровская обл.
23. Сахалинская обл.
24. Липецкая обл.
25. Белгородская обл.
26. Челябинская обл.
27. Курганская обл.
28. Курская обл.
29. Тамбовская обл.
30. Краснодарский край
31. Ростовская обл.
32. Орловская обл.
33. Забайкальский край
34. Ставропольский край
35. г. Санкт-Петербург
36. Воронежская обл.
37. Республика Чувашия
38. Ульяновская обл.
39. Калининградская обл.
40. Новгородская обл.
41. Омская обл.
42. Ивановская обл.
43. Тюменская обл.
44. Томская обл.
45. Республика Татарстан
46. Калужская обл.
47. Кировская обл.
48. Удмуртская Республика,
49. Амурская обл.
50. ДНР

2025

БОЛЕЕ 50 РЕГИОНОВ ВХОДЯТ В ПРОЕКТ

\* Выделены курсивом регионы, не формализовавшие свои отношения с ГК «Росатом» в рамках проекта

# ОРГАНИЗАЦИИ-ОБРАЗЦЫ.ППКО.

УРОВЕНЬ ОБРАЗЦА	ФЕДЕРАЛЬНЫЙ +	ФЕДЕРАЛЬНЫЙ	РЕГИОНАЛЬНЫЙ	МЕСТНЫЙ
Уровень признания	ФОИВ или ОЦК ФОИВ	ФОИВ или координационный комитет Клуба Губернаторов	Правительство региона	ПО БП или отраслевой центр компетенций региона
Соответствие федеральным критериям, при наличии	Верхний уровень	Не ниже среднего уровня	Базовый уровень	Не обязательно
Готовность к передаче опыта на своей площадке, период	не менее 3 лет	не менее года	не менее 9 месяцев	не менее 6 месяцев
Время действия результатов ППКО для образца	4 года с промежуточным подтверждением 1 раз в 2 года	3 года с однократным промежуточным подтверждением	2 года	1 год
Эксперты - члены комиссии (вся команда ППКО 3-7 человек)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-3 представителя из других регионов</li> <li>• Представитель АО «ПСР» или «Мастерская эффективности «Сенеж»»</li> <li>• Представитель ОЦК профильного ФОИВ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-3 представителя из других регионов</li> <li>• Представитель АО «ПСР» или «Мастерская эффективности «Сенеж»»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• представитель организации той же отрасли / ПО БП региона</li> <li>• Представитель из той же или другой отрасли (своего региона или другого)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• представители организации той же отрасли / ПО БП региона</li> </ul>

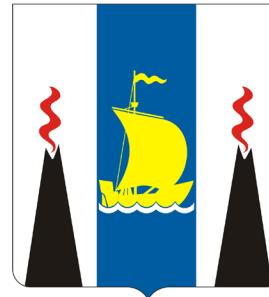
Неформальная партнерская проверка коллегами-носителями лучшего опыта в этой отрасли:

- **исключает формализм и недостоверность результатов**
- **порождает предложения по улучшению процессов**
- **выявляет практики для тиражирования**
- **создает стимул для дальнейшего развития**

## ПАРТНЕРСКИЕ ПРОВЕРКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗЦА

# ОРГАНИЗАЦИИ-ОБРАЗЦЫ ПО РЕГИОНАМ\*

№ п/п	Регион	Федеральный +	Уровень			00
			Федеральный	Региональный	Местный	
1	Республика Удмуртия	1	4	11	17	33
2	Сахалинская область		21	18	1	40
3	Санкт-Петербург		13	14		27
4	Тюменская область		9	6	4	19
5	Воронежская область		8	6	8	22
6	Нижегородская область		8			8
7	Липецкая область		7	6	9	22
8	Кемеровская область		6	2	1	9
9	Белгородская область		6			6
10	Краснодарский край		5	14	11	30
11	Республика Саха-Якутия		5	6	1	12
12	Новгородская область		5	5	7	17
13	Ростовская область		4	2		6
14	Челябинская область		4	1		5
15	Орловская область		3	7		10
16	Чувашская Республика		2	5	1	8
17	Курская область		2	2		4
18	Забайкальский край		2	1	3	6
19	Пермский край		1	2	4	7
20	Калининградская область			5		5
21	Ставропольский край			2	3	5
22	Курганская область			2		2
23	Томская область			1	1	2
24	Кировская область				3	3
25	Рязанская область				2	2
ИТОГО		1	115	118	76	310



Кто ещё войдет в  
ТОП-регионов?

\* - по состоянию на 15.12.2025 г.

БОЛЕЕ 300 УЧРЕЖДЕНИЙ ПОЛУЧИЛИ СТАТУС ОБРАЗЦА

# Создание локальных процессов-образцов и образцовых объектов в отраслях социальной сферы регионов и городов

№ п/п	Направление или отрасль хозяйства региона	Федеральный +	Уровень			Всего
			Федеральный	Региональный	Местный	
1	Государственное управление (администрация региона)		3	9	1	13
2	Муниципальное управление и муниц. образования)			2		2
3	Здравоохранение		5	10	21	36
4.1	Образование детский сад		3	3	5	11
4.2	Образование школа		4	6	5	15
5.1	Образование среднее специальное		7	9	19	35
5.2	Образование высшее		1	2	4	7
6	Многофункциональные центры		4	4	2	10
7	Служба Занятости		1	2	2	5
8	ЖКХ, обращение с ТКО			6	1	7
9	Культура	2	2	1	5	
10	Спорт				2	2
11	Транспорт муниципальный и содержание муниципальных дорог			2		2
12	Промышленность всех видов			3	2	5
13	Сельское хозяйство			2	0	2
14	ИТ	1				
ИТОГО:		1	30	63	65	159

СФЕРЫ-ЛИДЕРЫ ПО КОЛИЧЕСТВУ ОБРАЗЦОВ – ОБРАЗОВАНИЕ И ЗДРАВООХРАНЕНИЕ

# Образцы в культуре

## Федеральный уровень

ГБУК «Сахалинская областная универсальная научная библиотека»

ГБУ «Государственный исторический архив Сахалинской области»

## Региональный уровень

ГБУК «Сахалинский областной центр народного творчества»

ГБУ «Сахалинский областной краеведческий музей»

## Местный уровень

ГБУК «Сахалинская областная детская библиотека»



2025

ОБРАЗЦЫ В КУЛЬТУРЕ – ЕСТЬ!

Всероссийская конференция  
Производительность.  
Культура

# Действующие клубные сообщества

## I. ОТРАСЛЕВОЕ (на данный момент 260 организаций)

Ассоциация Бережливых ВУЗов  
с 28.11.2018



Алексеенко Сергей  
Николаевич,  
ректор Кубанского  
государственного  
медицинского универси-

Лига бережливых колледжей  
с 28.05.2019



Левина Ирина  
Анатольевна,  
директор  
Свердловского  
областного  
медицинского колледжа

Клуб директоров бережливых школ  
с 12.09.2019



Каславская Тамара  
Николаевна,  
директор 79 школы,  
г. Нижний Новгород

Сообщество лин-тренеров  
с 03.12.2022



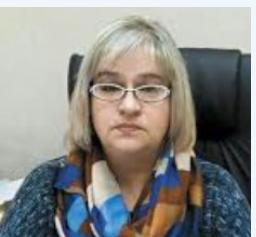
Мазунина Светлана  
Диановна, Директор  
УМЦ Фабрика  
процессов КирГМУ,  
г. Киров

Сообщество ОМСУ и ИРО  
с 09.02.2022



Хроменкова  
Ольга Олеговна  
Проректор ИРО  
Липецкой области

Движение бережливых детских садов  
с 16.10.2023



Белоусова Ольга  
Анатольевна,  
Директор детского сада  
126  
г. Липецк

Клуб бережливых главных врачей с  
12.2022



Ишниязова Алсу  
Равилевна  
заместитель  
министра  
здравоохранения УР,  
Ижевск

Сообщество лидеров изменений МФЦ – 34

Сообщество бережливых архивистов – 11

Сообщество органов управления физкультуры и спорта – 14

Сообщество бережливых ЗАГСов - 4

Всероссийская конференция  
Производительность.  
Культура

## II. РЕГИОНАЛЬНОЕ

2415 организаций в  
10 региональных клубах и  
7 регионах пилотного проекта с  
Минпросвещения РФ  
по дебюрократизации.  
Олимпиады и конкурсы

- Межрегиональная студенческая олимпиада по бережливому производству
- Всероссийский конкурс лучших бережливых проектов ПОО;
- Конкурс студенческих курсовых работ (проектов), дипломных работ с элементами внедрения бережливых технологий;
- Всероссийский конкурс «Лучший челлендж по 5С»



# РАЗВИТИЕ КЛУБНОГО СООБЩЕСТВА. КУЛЬТУРА.

## 1. Бережливые библиотеки



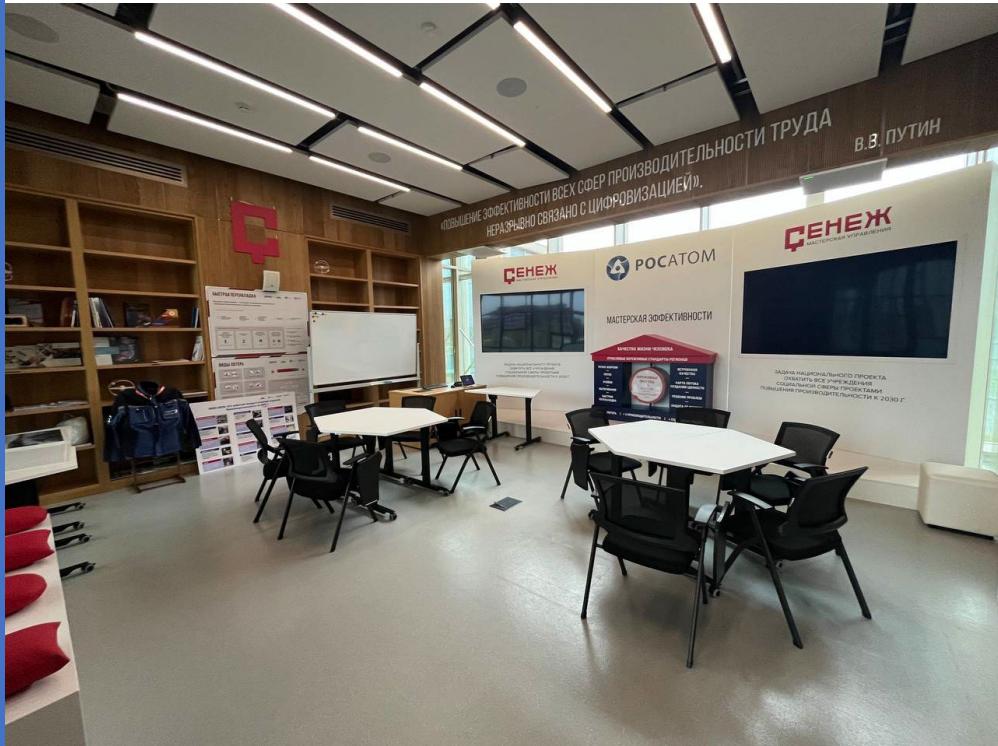
## 2. Бережливые музеи

## 3. Бережливые театры

## 4. Передача опыта от организаций-образцов

РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВ – СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

# 21 декабря 2023 года открытие Мастерской эффективности в МУ «Сенеж»



## МИССИЯ:

«Развитие в России культуры постоянного  
повышения эффективности любых процессов»

## Направления деятельности

- создание сетевой Фабрики процессов,
- развитие информационной платформы по обмену лучшими практиками и
- встраивание повестки бережливости и управления эффективностью во все основные программы обучения Мастерской управления «Сенеж»

МАСТЕРСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ – ПЛОЩАДКА ДЛЯ РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

# Более подробно об истории развития Производственной системы Росатома



**В поисках идеального потока. История  
Производственной  
системы Росатома**



**Производственная  
система России –  
ПОЛНЫЙ ВПЕРЕД!**



**Бережное сознание.  
Поиск ответа – как  
делать в своей жизни  
самое главное?**



**Бережливая жизнь. Поиск  
ответа – что есть  
ценность, а что есть  
потеря в нашей жизни**



**Наставник Хаяси –  
мастер производственных  
систем**



**СКАЧАТЬ КНИГИ  
МОЖНО ЗДЕСЬ**

**За 17 лет сложились 12 принципов бережливой производственной системы  
на русских культурных кодах**

Всероссийская конференция

# Производительность. Культура

НАЦИОНАЛЬНЫЕ  
ПРОЕКТЫ  
РОССИИ

## Организаторы



МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ОЦК  
в сфере культуры

РОСКУЛЬТПРОЕКТ  
Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры  
Центр культурных стратегий и проектного управления

## Партнёры



Министерство  
экономического развития  
Российской Федерации

РОССИЯ –  
СТРАНА  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ  
СЕНЕЖ



РОСАТОМ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР  
КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ  
КОМПЕТЕНЦИЙ  
ФЦК