



МИНИСТЕРСТВО
ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ



РОСАТОМ

КАК ОТКРЫТЬ БЕРЕЖЛИВЫЙ ПРОЕКТ

Ильин Сергей Николаевич, директор проекта АО «ПСР»

Эксперт в области обучения, управления изменениями и бережливой культуры

30.06.2026

Москва

Логика направлений проектов повышения эффективности. на примере развития критериев «Бережливой поликлиники»



Уровни потоков создания ценности,

*на примере потока индустрии гостеприимства

Уровни картирование потоков создания ценности

1 уровень



Между ОРГАНИЗАЦИЯМИ
или ЭТАПАМИ

2 уровень



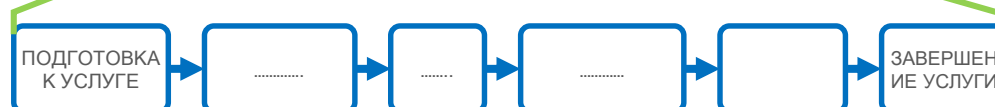
Между
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ

3 уровень



Между РАБОЧИМИ
МЕСТАМИ или на РАБОЧЕМ
МЕСТЕ

4 уровень



Между
ЭЛЕМЕНТАМИ/ДЕЙСТВИЯ
МИ

Типовой проектный цикл.

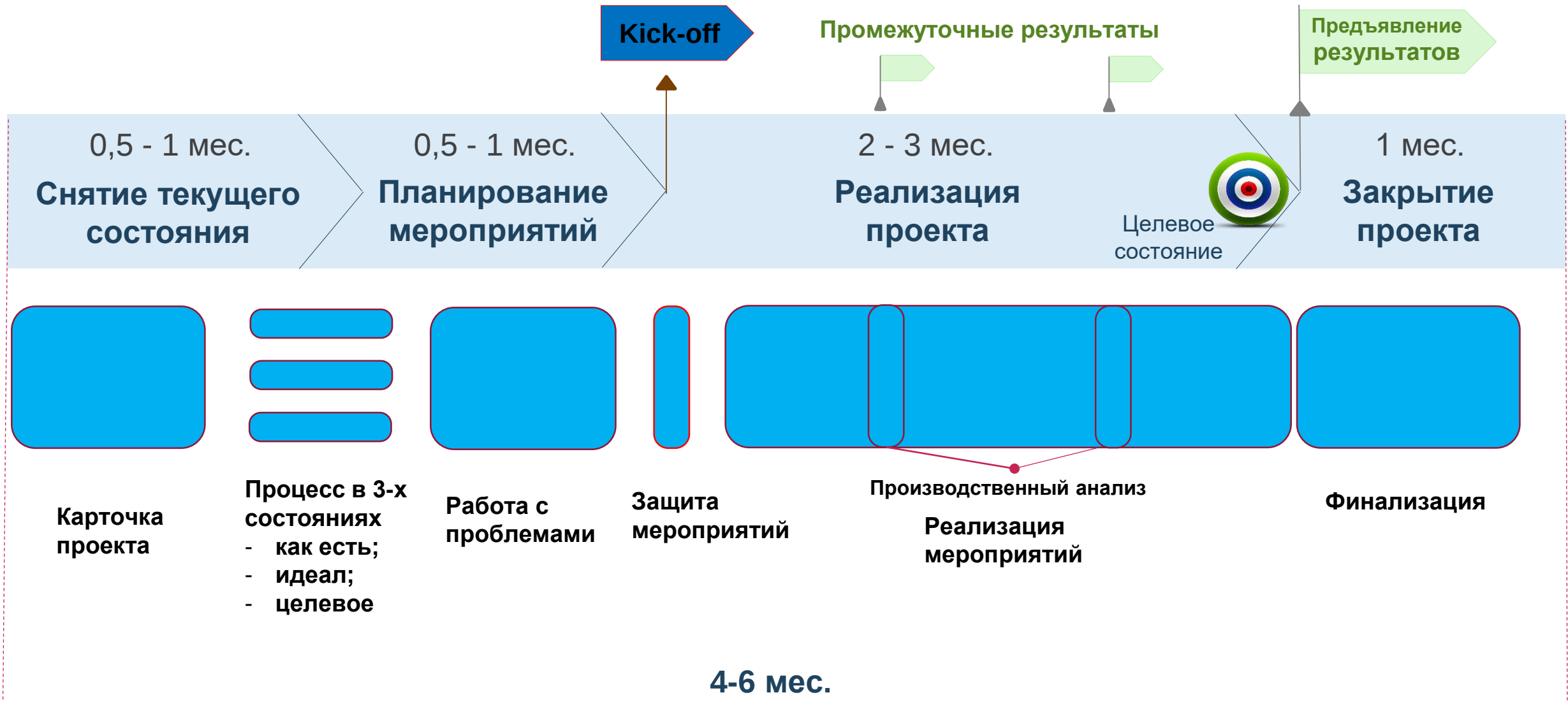
Как это работает в проекте. Типовой проектный цикл.



МИНИСТЕРСТВО
ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ



РОСАТОМ



Рекомендации по направлениям открытия проектов



МИНИСТЕРСТВО
ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ



РОСАТОМ

Главная угроза – «локальная оптимизация» (улучшение одного из процессов в ущерб всей системе). Чтобы избежать локальной оптимизации:

1. Открывайте проекты, сообразуясь со стратегией
2. Стремитесь к синергии проектов
3. Открывайте проекты с перспективой тиража
4. Привязывайте проекты к результатам деятельности
5. Открывайте проекты в логике протекания ПСЦ
6. «Бережливые проекты» - это, в первую очередь, не инвестиционные проекты.



Совет 1: При отсутствии идей по открытию проектов обратите внимание на жалобы клиентов и сотрудников, очереди, невыполненные нормы законодательства, бенчмарки, регулярные конфликты.

Совет 2: Попробуйте не открыть проект, а проникнуться образом конечного результата улучшения процесса

Пустые проекты. Что не работает

1. Улучшение несуществующего процесса (вновь создаваемый процесс или хаотичная деятельность)
2. Улучшение процессов, функционирующих в «пожарном» режиме
3. Проект на «внедрение» лин-инструментов
4. Улучшение уникальных процессов, которые протекают очень редко и каждый раз в разных условиях
5. Проект про 1-2 мелких очевидных улучшений
6. Плановая деятельность, осуществляемая в штатном режиме, представленная в виде проекта по улучшениям, за исключением случаев существенных улучшений этой деятельности
7. Проект как прикрытие уже принятых решений или лоббируемых решений
8. Проект без серьезного обоснования (несвоевременный, без мотивации, проблематики и заказчика)



Карточка проекта «Название проекта»

(название отражает суть проекта и на что он влияет.

Пример: «Оптимизация процесса обеспечения.....» или «Улучшение качества»)

Согласовано:
Курирующий руководитель

Ф.И.О.

Утверждаю: Министр – профильный
Ф.И.О.

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчик процесса: Кто пользуется процессом или кто инициирует проект

Владелец процесса: тот кто непосредственно руководит этим процессом

Периметр проекта: Структурные подразделения, где реализуется проект

Границы процесса: (точка входа, точка выхода)

Руководитель проекта: Ф.И.О. – должность.

Команда проекта: (участники реализующие проект) Ф.И.О – должн.

2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Последствия, которые возникнут для заказчика при недостижении целевого уровня

Проблемы: Проблемы которые есть в текущем процессе

3. Цели и плановый эффект

Наименование показателей	Текущий показатель*	Целевой показатель*
Показатель отражает сущность процесса и достижение которого позволит исключить ключевой риск		

* Текущий показатель может быть уточнен после проведения картирования

*целевые показатели указанные в графе, носят прогнозируемый характер, отражаются в % или в разы

4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта – планируемая дата выпуска приказа об открытии проекта
2. Диагностика и целевое состояние – период (от даты утверждения карточки до проведения Kick-off)
 - Разработка текущей карты процесса – период от и до (4 недели от даты старта)
 - Разработка целевой карты процесса – период от и до (2 недели от даты окончания составления текущей карты процесса)
 - Разработка «плана – мероприятий»- период от и до (2 недели от даты окончания составления целевой карты процесса)
3. Kick-Off. Совещание по защите подходов внедрения – дата (8 недель от даты старта проекта)
4. Внедрение улучшений – период от и до (3 месяца от даты kick-off)
 - Производственный контроль (проводится 2 раза в месяц, при реализации мероприятий)
4. Закрепление результатов и закрытие проекта – период от и до месяца

Центр проектной деятельности/ Проектная комната



МИНИСТЕРСТВО
ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ



РОСАТОМ

«Большая комната», где вывешивается вся информация о проекте / процессе, проводятся заседания РГ по оптимизации процесса для:

- обеспечения управляемости
- поддержания потока в актуальном состоянии
- улучшения коммуникаций и взаимодействия
- упрощения и уменьшения объема отчетности
- своевременного решения проблем по мере их выявления

Работает по принципу «военного штаба» с массированным применением визуализации и командного взаимодействия.



Приложения

Если я хочу открыть проект...



Общие кросс-функциональные потери (для всех областей)

- **Лишние согласования** (этапы, не влияющие на качество или риск)
- **Дублирование ввода данных** (одна и та же информация вводится 2+ раз)
- **Поиск информации** (документов, писем, данных) из-за плохой организации хранения
- **Переделки и исправления ошибок** (из-за отсутствия стандартов или входного контроля)
- **Избыточная обработка** (отчёты с излишней детализацией, планы на слишком долгий период)
- **Перепроизводство информации** (создание документов, которые никто не использует)
- **Ненужные перемещения** (бумажных носителей, курьеров, движения между подразделениями и организациями для подписи)

Сокращение длительности процессов в среднем на **30%**, а в отдельных случаях
в 2-3 раза !!

Основные направления проектов по улучшениям

Список типовых процессов (проблем), не добавляющих ценности, в разрезе ваших направлений деятельности. Все они — классические «потери» (муда) по бережливой методологии

1. Договорная работа

- Многократное согласование одного и того же договора в разных отделах (юрист, финансы, служба безопасности, коммерческий отдел) без системы «одного окна»
- Повторный ввод данных из договора в несколько информационных систем (CRM, бухгалтерия, архив)
- Создание и печать бумажных копий договора, когда достаточно электронной подписи
- Ожидание ответа от контрагента по замечаниям, которое не отслеживается системой
- Поиск утверждённой версии документа в папках, почте или на общих дисках
- Доработка договора из-за нечётких или устаревших шаблонов
- Пересылка договора курьером/почтой вместо ЭДО

Основные направления проектов по улучшениям

Список типовых процессов (проблем), не добавляющих ценности, в разрезе ваших направлений деятельности. Все они — классические «потери» (муда) по бережливой методологии

2. Реализация мероприятий (включая нестандартные с высокой неопределённостью)

- Составление детального плана на месяц вперёд, который переделывается каждый день из-за изменений (ложное планирование)
- Согласование каждой мелкой правки с несколькими уровнями руководства
- Подготовка статус-отчётов для внутренних согласований чаще, чем это реально нужно для принятия решений
- Ожидание решения от внешнего подрядчика или партнёра при отсутствии каналов быстрой связи
- Дублирование информации: список участников хранится в Excel, в CRM, в почте – данные расходятся
- Переделка уже выполненной работы из-за того, что требования изменились «задним числом» (отсутствие единого источника правды)
- Избыточные совещания по координации (например, ежедневный «пятиминутка» на час вместо 15 минут)

Основные направления проектов по улучшениям

Список типовых процессов (проблем), не добавляющих ценности, в разрезе ваших направлений деятельности. Все они — классические «потери» (муда) по бережливой методологии

3. Отчётность (внутренняя и внешняя)

- Ручное формирование одних и тех же данных в разных форматах для разных адресатов (один и тот же отчёт переделывается 3-4 раза)
- Сбор информации по запросу путём рассылки писем в 5 отделов и ожидания ответа (вместо автоматизированного дашборда)
- Перепроверка цифр в отчёте из-за отсутствия единой системы учёта (контрольные сверки, не добавляющие ценности)
- Создание отчётов, которые никто не читает (отчёт «для галочки»)
- Ожидание подписи руководителя на отчёте, который можно было бы утверждать электронно
- Исправление ошибок, возникших из-за неправильного заполнения исходных данных (отсутствие валидации на входе)

Основные направления проектов по улучшениям

Список типовых процессов (проблем), не добавляющих ценности, в разрезе ваших направлений деятельности. Все они — классические «потери» (муда) по бережливой методологии

4. Взаимоотношения с внутренними клиентами (другие отделы)

- Согласование простых запросов через длинные цепочки (например, запрос на выделение бюджета на канцелярию идёт через 4 уровня)
- Ожидание ответа от внутреннего клиента, который «думает» неделю (нет визуального контроля статусов)
- Повторное объяснение ситуации разным сотрудникам внутри организации из-за отсутствия единой базы знаний по проектам
- Проведение совещаний для передачи информации, которую можно было написать в один мессенджер/чат
- Переход на бумажные служебные записки там, где работает электронный документооборот

Основные направления проектов по улучшениям

Список типовых процессов (проблем), не добавляющих ценности, в разрезе ваших направлений деятельности. Все они — классические «потери» (муда) по бережливой методологии

5. Взаимоотношения с внешними клиентами

- Ожидание ответа от клиента на уточняющий вопрос при отсутствии напоминаний (потеря времени)
- Повторный запрос у клиента документов, которые он уже предоставлял (плохая архивация)
- Согласование изменений с клиентом через долгий цикл «письмо – ответ – письмо» вместо короткого звонка или оперативного чата
- Подготовка персонализированного коммерческого предложения «с нуля» при наличии типовых модулей
- Выставление счёта вручную, когда данные есть в системе

Основные направления проектов по улучшениям

Список типовых процессов (проблем), не добавляющих ценности, в разрезе ваших направлений деятельности. Все они — классические «потери» (муда) по бережливой методологии

6. Нестандартные проекты и мероприятия с высокой зоной неопределённости

- Составление жёсткого подробного графика работ на месяц вперёд (он всё равно устареет на следующий день)
- Накопление информации о рисках в документе, который никто не читает, вместо визуальной доски
- Долгое согласование незначительных изменений (например, цвета бейджей) на уровне высшего руководства
- Ожидание окончательной версии технического задания от заказчика, которое никогда не будет окончательным
- Создание подробной отчётности по затратам времени на задачи в условиях, когда приоритеты меняются ежечасно (бесполезная детализация)
- Передача информации через «испорченный телефон» между тремя подрядчиками и двумя отделами (отсутствие общей коммуникационной площадки)