



МИНСТРОЙ  
РОССИИ



ОЦК В ЖКХ  
МИНСТРОЯ РОССИИ



Национальный форум  
технологий, техники и повышения  
производительности труда в ЖКХ



МИНИСТЕРСТВО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# Повышение производительности труда в сфере ЖКХ через внедрение практик Бережливого производства

Яценко А.И.  
Генеральный директор  
Группы КОМФОРТ



2026, Москва



# Немного истории



**16.11.2023** – Группа КОМФОРТ – 1-я компания в сфере ЖКХ, ставшая участником Программы по повышению производительности труда на предприятиях в рамках участия в национальном проекте «Производительность труда» и региональном проекте «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»



**06.06.2024** – Группа КОМФОРТ успешно защитила проект повышения производительности труда в рамках указанной Программы



**ЭКОНОМИКА  
МОСКВЫ**



**ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ  
ГОРОДА МОСКВЫ**



**АГЕНТСТВО  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ**

Программа была реализована при поддержке Департамента экономической политики и развития города Москвы и Агентства стратегического развития (АНО «Мосстратегия»)

**ВМЕСТЕ  
К ПОВЫШЕНИЮ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ!**



# Итоги участия Группы КОМФОРТ в Программе повышения производительности труда



## 34 сотрудника

прошли обучение по программам «Основы БП», «5С на производстве», «Производственный анализ», «Эффективный Инфоцентр», «Стандартизированная работа» и пр.



## 7 сотрудников

успешно прошли сертификацию на Инструкторов БП, обучение основам БП включено в план адаптации новых сотрудников



## Система 5С

Внедрена в Группе КОМФОРТ как часть корпоративной культуры в офисах и на объектах



## Инфоцентры

на базе Power BI являются основой операционного управления и комплексной «приборной панелью» для принятия управленческих решений



## Проектный офис

как центр компетенций и экспертизы бережливого производства для обеспечения выполнения проектов в соответствии со стратегическими целями компании



## Искусственный интеллект

ИИ в ЖКХ: от автоматизации рутины до трансформации профессий

# Внедрение практик БП в ЖКХ

## Основная цель

Оптимизация и повышение эффективности и результативности рабочих процессов

Использование методик и инструментов БП позволяет:



снизить  
издержки



увеличить  
производительность  
труда

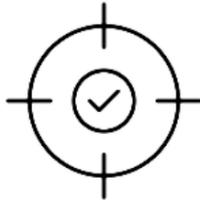


повысить качество  
обслуживания  
жителей



увеличить скорость  
реагирования  
на запросы и аварии

# Ключевые инструменты БП для управляющих компаний



## 1. Дерево целей

- Постановка четких целей с декомпозицией от стратегических до операционных
- Измеримые результаты, постоянный мониторинг их достижения.



## 2. Инфоцентры

Контроль ключевых метрик эффективности работы на всех уровнях управления: объект – территориальное управление – компания.

*Пример:* Данные о количестве поступивших и выполненных заявок, о времени выполнения заявок, качестве клининга.



## 3. Методология 5С

Организация рабочих мест и рабочих пространств для повышения производительности:

1. Сортировка
2. Соблюдение порядка
3. Содержание в чистоте
4. Стандартизация
5. Совершенствование

# Ключевые инструменты БП для управляющих компаний



## 4. Картирование процессов

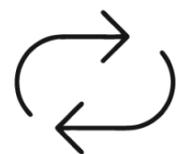
Анализ текущих процессов управления, выявление потерь, узких мест. Построение карт идеального и целевого состояния процессов.



## 5. Хронометраж операций

Замеры времени выполнения задач для выявления неэффективных действий.

*Пример:* Сокращение временных потерь при обработке закрывающих документов по платным заявкам.



## 6. Диаграммы спагетти

Визуализация перемещений сотрудников и ресурсов для сокращения лишних движений и затрат.

*Пример:* Оптимизация маршрутов обхода объектов для сокращения времени обслуживания.



## 7. ABC анализ в снабжении

Сокращение сроков поставки, снижение оборачиваемости ТМЦ.

*Пример:* Сокращение среднего срока поставки ТМЦ на объекты

# Искусственный интеллект в управлении МКД

1

## ИИ-ассистенты – новый клиентский сервис

Чат-боты и голосовые помощники (Telegram, сайты, Яндекс) для жителей 24/7.

**Полученный эффект:** снижение нагрузки на КЦ на 30%.

3

## ИИ-агенты – автоматизация офисной рутины

Расчёт тарифов для новых МКД (вместо нескольких дней – 15 секунд).

**Прогнозируемый эффект:** многократное ускорение, высвобождение до 75% времени вовлеченных сотрудников.

2

## ИИ-техник – цифровая память дома

RAG-система с технической документацией (схемы, паспорта, акты).

**Прогнозируемый эффект:** сокращение времени простоев на 20-25%

4

## ИИ в поле – поддержка рабочих профессий

Автоматизированные средства уборки (роботы-полотёры, газонокосилки) с элементами ИИ.

**Прогнозируемый эффект:** компенсация дефицита рабочей силы, снижение до 50% затрат на персонал.

# Итоги внедрения методологии БП в корпоративную культуру Группы КОМФОРТ:



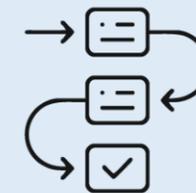
Курсы, видеоуроки  
и тесты по  
инструментам БП  
включены в  
программы **обучения**  
**сотрудников**



**Визуализация**  
7 видов потерь  
и элементов  
системы 5С  
на каждом  
объекте



Контроль соблюдения  
элементов системы 5С  
включен в **чек-листы**  
внутреннего аудита  
объектов

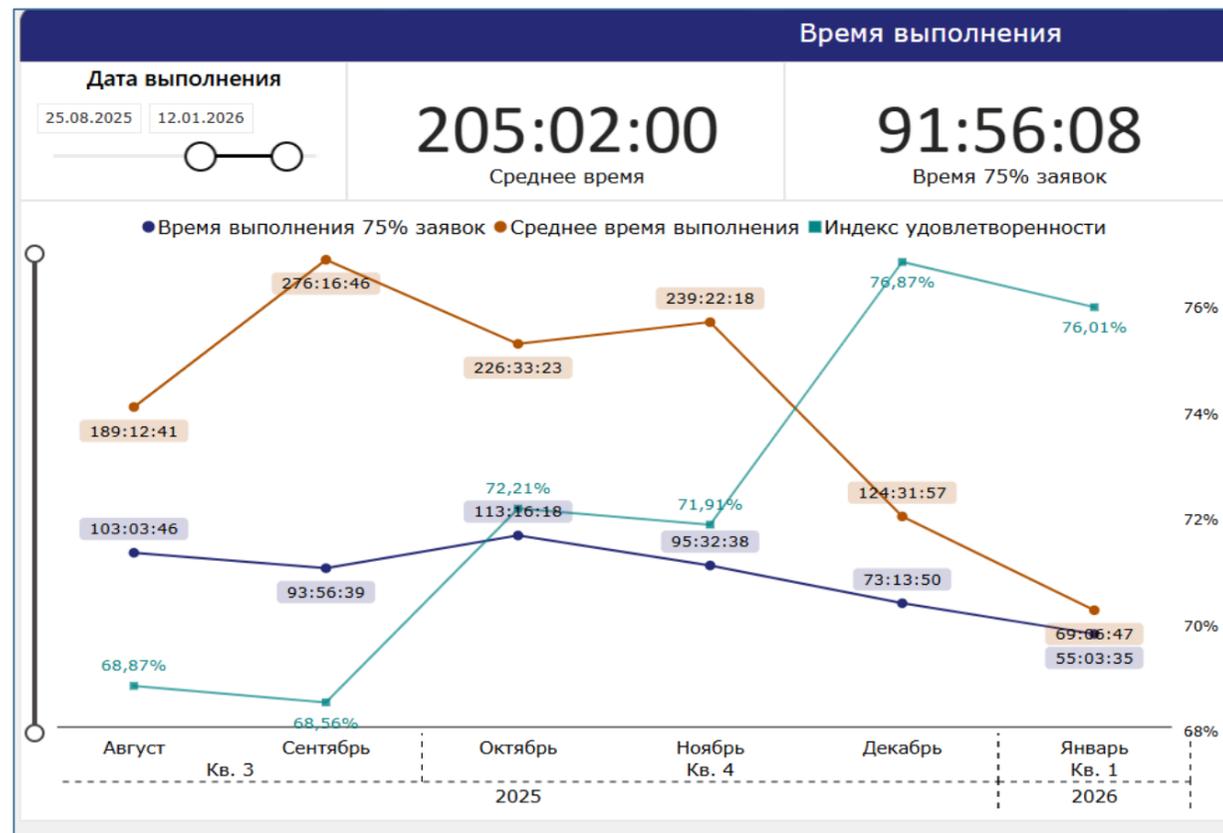


**Инфоцентры**  
на базе Power BI  
используются  
на всех уровнях

# Итоги внедрения методологии БП в корпоративную культуру Группы КОМФОРТ. Визуализация и 5 С:



# Итоги внедрения методологии БП в корпоративную культуру Группы КОМФОРТ. Инфоцентр:



**Статусы текущих заявок**

Подразделения по видам работ	1. Новая заявка	2. В работе	3. Выполнена	4. Отменена
Альпинисты	5	12	12	
Другое		2	10	
Инженерная служба	5	5	61	11
Клининг и навалы	32	166	1260	120
Слаботочные системы	18	47	896	121
СЭ	116	1248	4459	711
ЭВМ	25	15	1906	248
<b>Всего</b>	<b>201</b>	<b>1495</b>	<b>8604</b>	<b>1211</b>

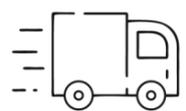
# Итоги внедрения практик БП в Группе КОМФОРТ:



Производительность труда  
увеличилась **на 25%**



Сроки устранения аварий  
сократились **на 20%**



Сроки поставок ТМЦ на объекты  
сократились **на 29%**



Срок оборачиваемости дебиторской  
задолженности сократился **на 27%**  
(позволило привлечь в оборот **323 млн руб.**)



Индекс удовлетворенности CSAT  
увеличился **на 22 %**



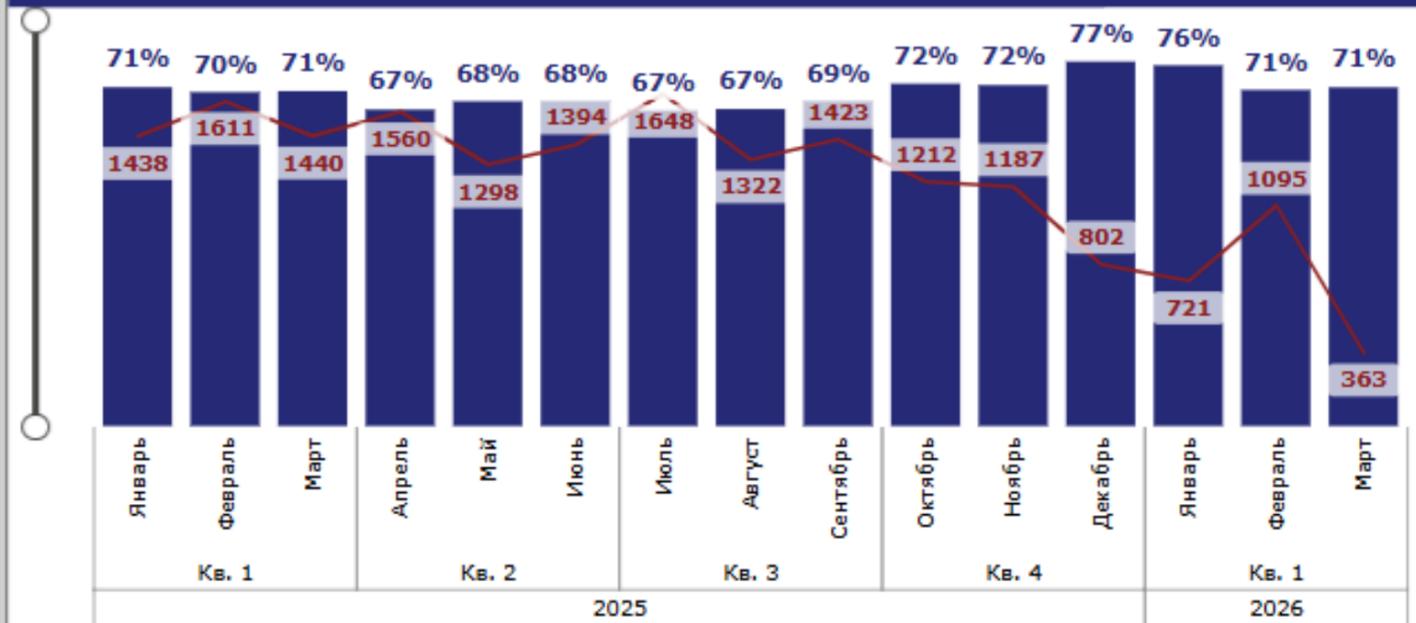


# Примеры Инфоцентра на базе Power BI

### Качество по ЖК

ЖК	CSAT	Время выполнения 75%	Кол-во оценок	Выборка
Каштановая Роща	100%	28:12:15	3	5,88%
Центр-2	93%	25:15:58	1184	20,28%
Северный парк	92%	84:51:03	237	25,32%
Новый Раменский	85%	37:16:43	1250	11,63%
Головино	84%	47:48:54	1836	33,92%
Декарт	84%	17:57:07	19	4,05%
Кронштадтский	82%	194:18:44	114	31,75%
Бескудниково	82%	60:16:48	272	36,81%
Достояние	82%	58:30:18	50	25,77%
Всего	70%	87:32:12	62728	19,79%

### CSAT/Низкие оценки



### Возврат заявок по подразделениям

Службы/ЖК	Процент возвратов заявок	Количество возвращенных	Возвращенные открытые	Всего заявок
Работы Партнера	0,07%	2		2927
Альпинисты	1,47%	10		678
Другое	1,91%	12		627
Инженерная служба	2,04%	114	5	5585
Слаботочные системы	2,20%	495	5	22468
ЭВМ	2,96%	1556	29	52531
Клининг и навалы	5,08%	1705	41	33581
СЭ	2,42%	5014	136	206982
Всего	2,74%	8908	216	325379

### Возвращенные заявки

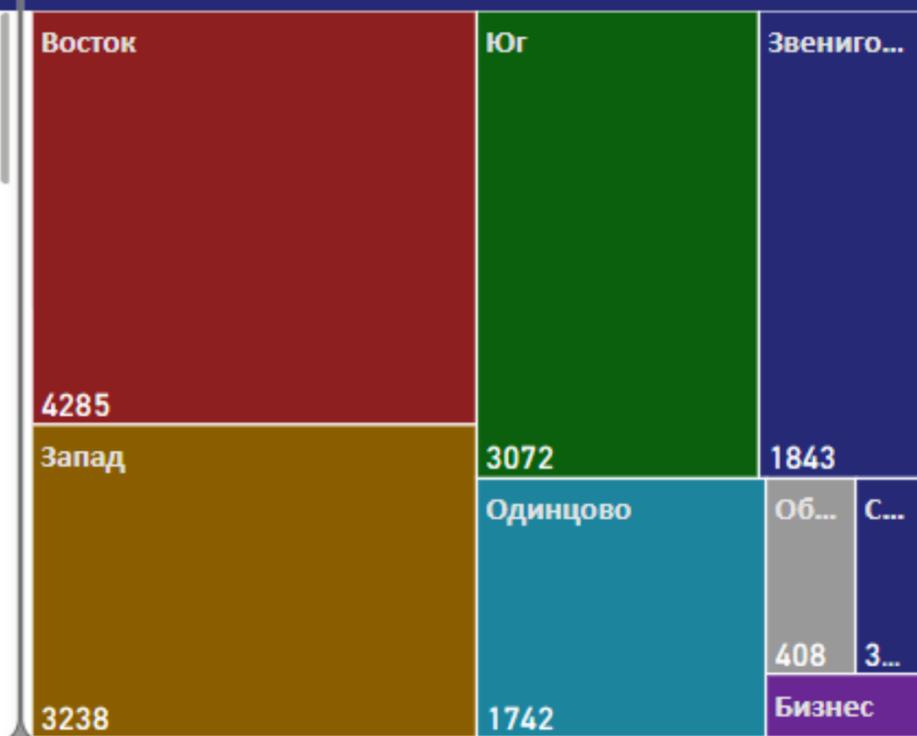
2,74%



### Незакрытые заявки

Территориальное управление	ЖК	Всего заявок	Открытые заявки	Просроченные	Процент открытых заявок
Бизнес	Достояние	194			
Запад	Гранд Парк	1198	7		0,58%
Запад	ЖК Архимед 2	465			
Одинцово	Каштановая Роща	51			
Бизнес	Марьяна Роща	131	2	1	1,53%
Бизнес	Монодом	358	3	1	0,84%
Запад	Архимед 1	1260	7	1	0,56%
Одинцово	Дом на Баковке	1281	2	1	0,16%
Запад	Декарт	469	3	2	0,64%
Бизнес	Кронштадтский	359	4	3	1,11%
Бизнес	Северный парк	937	5	4	0,53%
Одинцово	Панорама Сидорова	1557	16	5	1,03%
<b>Всего</b>		<b>321277</b>	<b>15159</b>	<b>11799</b>	<b>4,72%</b>

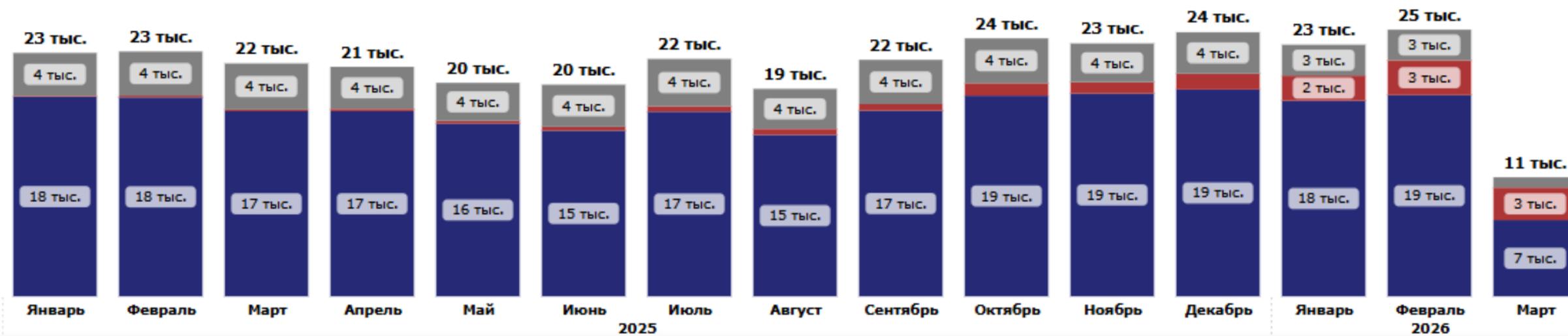
### Открытые по ТУ



### Динамика закрытия клиентских заявок

#### Поступило

● Закрытые ● Открытые ● Отмененные



#### Динамика выполнения

## Время выполнения

Дата выполнения

01.10.2025

28.02.2026

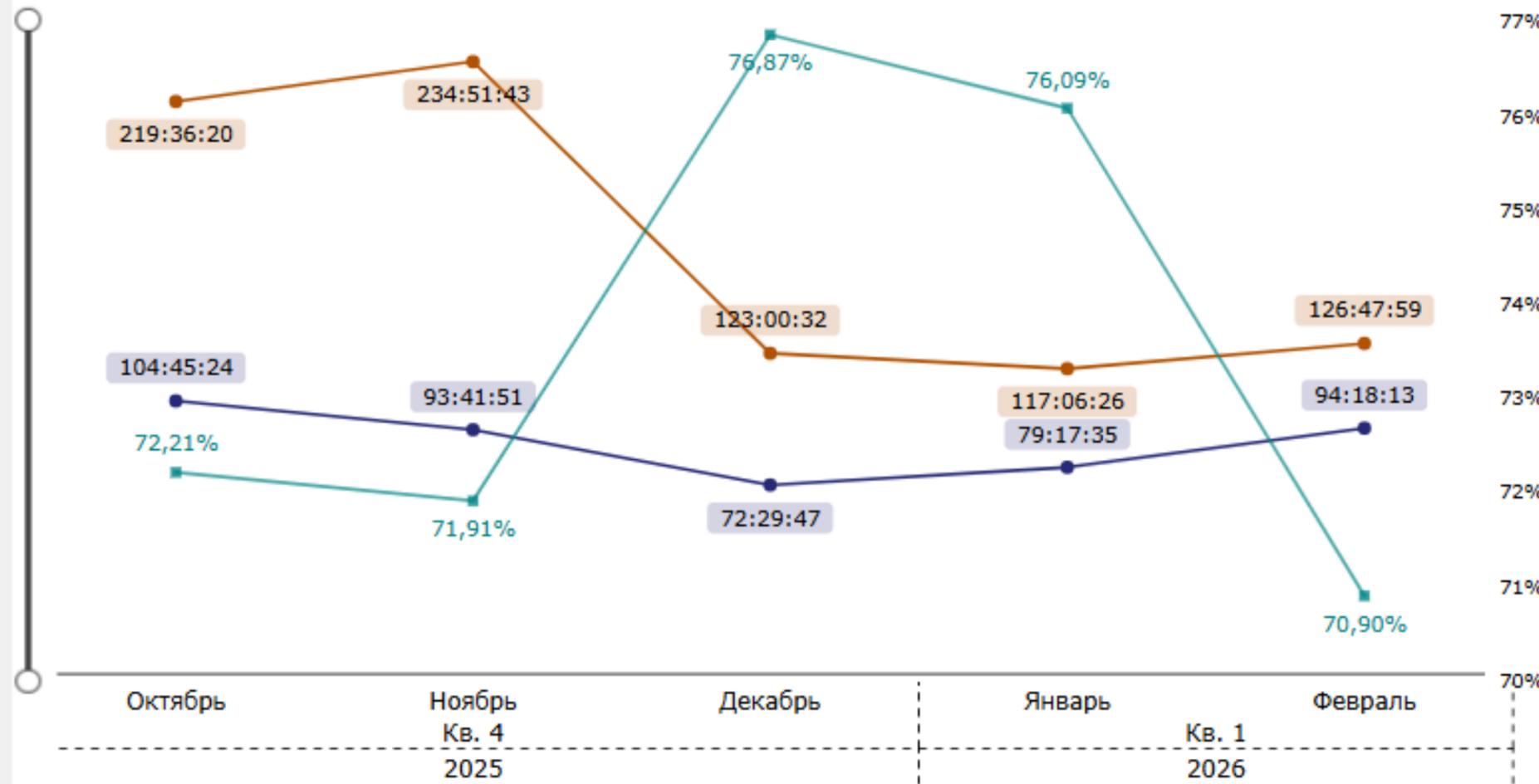
164:20:33

Среднее время

90:36:39

Время 75% заявок

● Время выполнения 75% заявок ● Среднее время выполнения ■ Индекс удовлетворенности



Вид работ	Среднее	75%	Кол-во
СЭ - Сантехнические работ...	108:42:06	69:46:57	31484
ЭВМ - Ремонт Лифтов	57:15:45	30:19:14	18722
Клининг	243:51:59	136:01:35	11050
СЭ - Ремонтно-строительны...	395:05:38	194:31:14	10013
СЭ - Электромонтажные ра...	116:28:20	66:09:10	9870
СЭ - Установка (замена) сче...	179:13:41	190:45:00	2477
ГС ИС - Работы по системе п...	26:03:52	8:15:03	2065
ГС ИС - Работы по системе д...	202:01:60	173:24:30	1883
СТ - Работы по системе дом...	131:44:48	143:23:44	1252
ИС - Работы АДС	92:54:13	82:54:39	1104
СЭ - Оформление документ...	298:15:07	220:35:01	1075
СЭ - Работы по системе вен...	408:29:60	411:37:56	1011
СЭ - Обеспечение противоп...	73:11:60	10:53:60	575
СЭ - Благоустройство и соде...	378:38:55	244:11:22	425
Поверка	835:06:48	959:13:47	408
СЭ - Навалы бытовых или ст...	278:57:49	237:59:22	401
СЭ - Организация доступа (к...	199:38:38	167:20:01	398
<b>Всего</b>	<b>164:20:33</b>	<b>90:36:39</b>	<b>98079</b>

### 3.3 Ключевые метрики NPS

Всего текущих и аварийных заявок



#### Закрытие по объектам

Просроченные ● False ● True

Объект	False	True	Итого
Сколковский	4520	1090	5610
Южная Битца	3461	863	4324
Новое Бутово	2266	1969	4235
1-й Лермонтовский	2877	532	3409
Римский	1733	1441	3174
Новое Марфино	2230	2468	
ОБНИНСК	1555	686	2241
Мичурино	1365	750	2115
1-й Ленинградский	1419	620	2039
Новый Раменский	1534	1729	

Выполнено в срок с переносом

3390

Всего переносов

5307

Всего возвращенных

1419

Процент возвратов

2,31%

#### Переносы по объектам

ЖК	Всего закрытых в срок с переносом	Всего закрытых в срок	Процент
ОБНИНСК	1013	1210	83,72%
Олимп	21	52	40,38%
Бескудниково	19	58	32,76%
Марьяна Роща	1	4	25,00%
Новое Бутово	364	1849	19,69%
Панорама Сколково	21	119	17,65%
Архимед 1	34	245	13,88%
Южная Битца	396	2972	13,32%
Некрасовка	27	207	13,04%

#### Процент возвратов по объектам

Марьяна Роща	12,50%
Технопарк	6,18%
Биг Тайм	6,08%
Новое Бутово	5,55%
Настроение	4,90%
Головино	4,79%
Вершинино	4,69%
Нахимово	4,37%



группа  
**КОМФОРТ**

Надёжно. Справедливо. Открыто

Контакты

115088 Москва, 2-й Южнопортовый проезд, 18 строение 2

[info@comfort-group.ru](mailto:info@comfort-group.ru)

