

# ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ»

МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ

Итоги первого

Международного форума

производительности /4

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

Что общего между  
производством гамбургеров  
и металлургией? /20

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

Масаси Исиды:

«За высокоэффективным  
производством не кроется  
никакой магии» /22

Тема номера  
**МИРОВОЙ  
ОПЫТ**





**НИКОЛАЙ СОЛОМОН,**  
генеральный директор  
Федерального центра компетенций  
в сфере производительности труда (ФЦК)

Завершился второй год реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Сегодня проект объединяет почти 1300 промышленных предприятий в 50 регионах России. К числу участников активно присоединяются представители обрабатывающей отрасли, сельского хозяйства, пищевой промышленности, транспорта. В 2019 году в проект вошли предприятия коммунального сектора. Хочется пожелать, чтобы 2020 год принес в копилку национального проекта еще больше ярких кейсов и практик, благодаря которым российские предприятия смогут стать успешнее.

В ноябре прошел первый Международный форум производительности, который объединил 14 стран. Эксперты говорили на разных языках, но приходили к одним и тем же выводам. В каждой отрасли и в каждой стране успешный опыт повышения эффективности и внедрения бережливых технологий начинается с людей. Можно заимствовать лучшие практики, но без желания менеджмента развиваться, повышать конкурентоспособность и создавать условия для вовлечения персонала компания не сможет двигаться дальше.

Какие инструменты помогают мировым корпорациям совершенствовать бизнес-процессы? И насколько отличаются российские подходы к повышению эффективности? Этим вопросам посвящен декабрьский номер журнала «Производительность.РФ».

## МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ



Итоги первого Международного форума производительности

## ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



О ключевых принципах производственной системы Toyota интервью исполнительного вице-президента ООО «Тойота Мотор» Масаси Исида

## ИНТЕРВЬЮ



Интервью генерального директора ФЦК

## ИСТОРИИ УСПЕХА



Кейс компании «Эйдос-Медицина»

## НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

Как получить льготный кредит от государства? Интервью директора ФРП Романа Петруцы [ 16 ]

## ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



Курс на эффективность: все, что нужно знать о проекте по повышению производительности труда

## ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



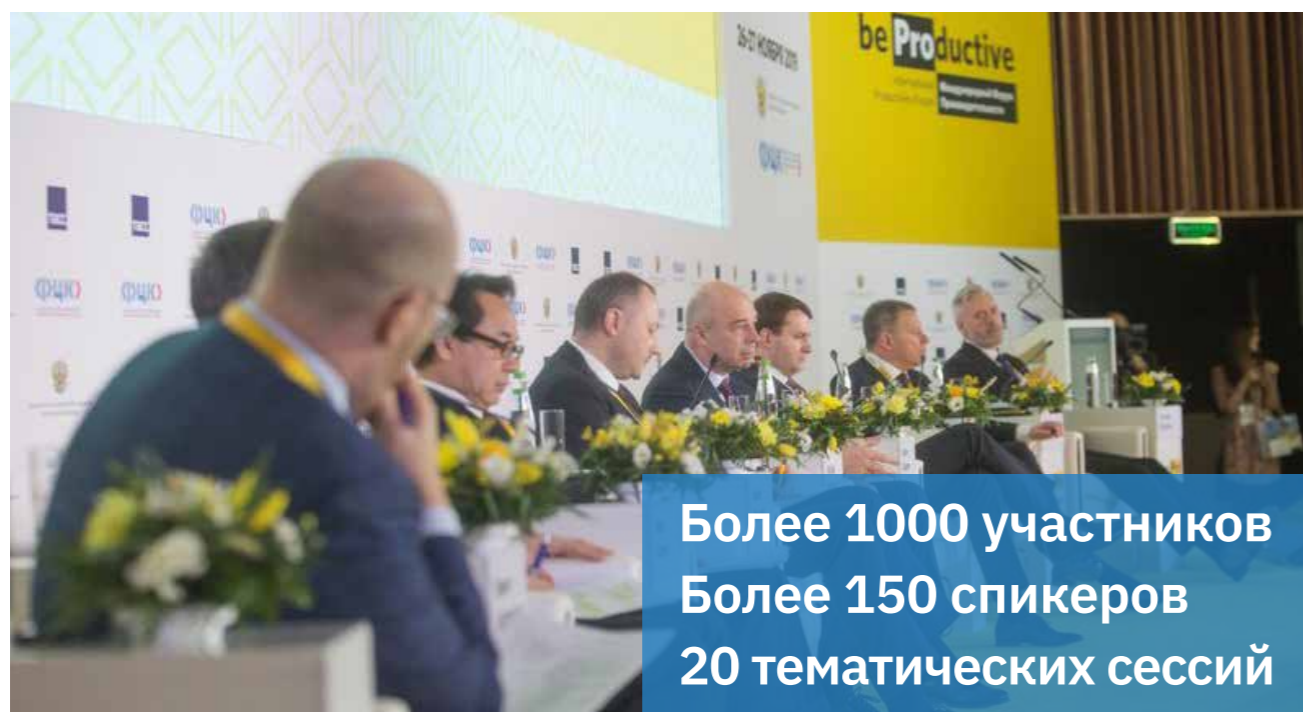
Что общего между производством гамбургеров и металлургией?

## ВОПРОС-ОТВЕТ

Зачем мы меняемся? [ 34 ]

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

## Как быть эффективным в эпоху макротрендов



Более 1000 участников  
Более 150 спикеров  
20 тематических сессий

**Производительность труда в России невозможно рассматривать в отрыве от мирового бизнес-контекста. Цифровизация производственных процессов, растущие требования к подготовке персонала, трансформация конкурентной среды, усиление роли государственной поддержки бизнеса и другие макроэкономические тренды формируют новые подходы к повышению эффективности компаний и стимулированию роста национальной экономики. Существует ли универсальная модель эффективности? Насколько действующие меры повышения производительности труда отвечают потребностям бизнеса? Какие практики помогают компаниям совершенствовать процессы?**

Ответить на эти вопросы предстояло участникам первого Международного форума производительности, который прошел 26-27 ноября на площадке Московской школы управления Сколково. Представители органов власти и ведущие эксперты-практики из разных стран делились не только мнениями, но и наработанными кейсами. Организаторами мероприятия выступили Министерство экономического развития РФ и Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (ФЦК).

Центральным событием форума стала панельная сессия «Повышение производительности 2025: стратегии, инструменты, лучшие мировые практики». Участники сессии говорили об условиях роста эффективности промышленных компаний. **Первый заместитель Председателя Правительства — Министр финансов РФ Антон Силуанов** рассказал о том, какую задачу государства призван решить национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости».

25 ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РФ ПРИНЯТЫ ДИРЕКТИВЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ДЛЯ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ. ГОСКОМПАНИИ БУДУТ ВОВЛЕЧЕНЫ В РЕАЛИЗАЦИЮ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ». СОГЛАСНО ДОКУМЕНТУ, В ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВКЛЮЧЕНЫ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА. ЦЕЛЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ РОСТА – НЕ МЕНЕЕ 5% (БЕЗ УЧЕТА ИНФЛЯЦИИ) ЕЖЕГОДНО.

«Многие годы в нашей стране не занимались вплотную производительностью труда. В советское время на предприятия спускали соответствующие планы, директора отчитывались о повышении производительности. Но это было директивно и не работало, как надо, — отметил Антон Силуанов. — Сегодня по показателю производительности мы в три и более раз отстаем от стран с развитой экономикой. Необходимо предпринимать целый комплекс мер. Для этих целей и разработан национальный проект. Главное — создать условия, чтобы предприятия были заинтересованы в росте эффективности, чтобы работники были вовлечены в соответствующие процессы. Сегодня мы говорим прежде всего о методах такого вовлечения и обучения, об экспертной поддержке, которая поможет предприятиям повысить производительность, конкурентоспособность и экспортные возможности».

**Министр экономического развития РФ Максим Орешкин** подчеркнул, что в реализацию мер по повышению производительности труда сегодня вовлечены и государственные компании.

«Правильный посыл должен давать акционер, — отметил Максим Орешкин. — Мы собирались со всеми госкомпаниями — исходя из указов Президента, им поставлена задача наращивать производительность на 5% в год. Это будет влиять на финальный результат деятельности госкомпаний. Нужно понимать, что отношение во власти и в обществе к разным госкомпаниям складывается в зависимости от того, насколько они эффективны. Мы видим, что Росатом, который начал этим заниматься с начала десятилетия, показал хороший результат и теперь является примером для остальных. Но есть компании, которые действительно отстают. Производительность — это не про то, как меньше работать, это про то, как делать меньше

той работы, которая не приносит конкретных результатов».

Насколько отличаются подходы к внедрению производственной системы в госкомпаниях и частном секторе, рассказал **генеральный директор ФЦК Николай Соломон**. В рамках национального проекта при поддержке ФЦК производительность труда сегодня повышают более 480 предприятий страны.

«Сегодня в национальном проекте почти 1300 предприятий и среди них практически нет государственных компаний. В первую очередь это связано с тем, что трансферное ценообразование внутри больших компаний не требует зарабатывания прибыли по всем элементам цепочки, но при этом амбиций по себестоимости никто не снижает и работать нужно по всей цепочке. Директивы должны сподвигнуть государственные компании к этой активности, — отметил Николай Соломон. — Мы не можем вмешиваться в управление и устанавливать целевые показатели для предприятий частного сектора, но нам крайне важно, чтобы предприятие брало на себя хотя бы партнерское обязательство — достигнуть 30% роста производительности труда за три года. В действительности и в частном бизнесе, и в госкомпаниях все сводится к убеждениям руководства. Каждый руководитель должен проникнуться пониманием, что это не просто показатель — это индикатор «здоровья» экономики компании, за которым стоит реальная работа».

Николай Соломон выделил несколько факторов, мотивирующих собственников и руководителей компаний работать над повышением эффективности производства.

«Около 50% руководителей ставят своей целью амбициозный рост прибыли.



Другие 50% компаний вынуждены выживать в жесткой конкуренции. Для них участие в национальном проекте – это буквально глоток воздуха. Ведь закон экономики никто не отменял – выживает тот, у кого себестоимость ниже. Амбиции руководителей сильных команд – это третий фактор. Например, компания стремится завладеть большей долей рынка или стать лидером в области технологий, – пояснил Николай Соломон. – Главное правильно довести эти цели до каждого сотрудника. Многим предприятиям не хватает понятной системы целей и показателей. Нельзя сотруднику конвейера ставить цель в рублях на единицу произведенной продукции, для него это непонятно. Сотрудник должен четко знать, какой объем, в какие сроки и какого качества продукцию выпустить и за что его будут поощрять».

**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ – ЭТО НЕ ПРО ТО, КАК МЕНЬШЕ РАБОТАТЬ, А ПРО ТО, КАК ДЕЛАТЬ МЕНЬШЕ РАБОТЫ, КОТОРАЯ НЕ ПРИНОСИТ КОНКРЕТНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.**

В числе факторов, способствующих созданию условий для роста производительности предприятий, **президент Российского союза промышленников и предпринимателей Александр Шохин** назвал предсказуемость государственных механизмов поддержки и регуляторной среды.

«Инструментарий поддержки промышленных предприятий у нас довольно широкий. И он все время совершенствуется. Иногда это даже пугает бизнес, потому что



новый инструментарий отменяет старый, к которому предприятия уже адаптировались. Надо максимально распространять уже зарекомендовавшие себя методы. Но стабильность не означает, что мы не должны что-то улучшать. К примеру, есть много регуляторных норм, которые следуют пересмотреть или актуализировать», – подчеркнул Александр Шохин.

**Заместитель Министра промышленности и торговли РФ Василий Осмаков** отметил, что эффективность бизнеса во многом обусловлена возрастом индустрии: «В России более производительны те сектора, которые строились с нуля и не несут на себе бремя инвестиций и мощностей из советского периода. Например, современная российская фармацевтика».

О том, как на экономику влияет автоматизация и роботизация, рассказал **генеральный директор KUKA Nordic Юнас Глимден**: «Благодаря автоматизации и роботизации производства немедленно возрастает эффективность, которая влияет на развитие экономики и на самом деле формирует новые рабочие места. Безусловно, само содержание работы во многом меняется. И государство играет очень важную роль в поддержке образовательного уровня и расширении умений и навыков работников».

«Конечно, роботы и другие методы автоматизации вносят существенный вклад в повышение производительности, в том числе и нашего производства. Но опыт показывает, что без фундаментальной основы в виде правильно выстроенного процесса, который, в свою очередь, могут создать только люди, никакая автоматизация эффективно работать не будет.

Я убежден, что развитие кадрового потенциала и производительность труда должны стать основой роста российской экономики, именно поэтому мы с коллегами из ФЦК сейчас работаем в этом направлении», – отметил **исполнительный вице-президент ООО «Тойота Мотор» Масаси Исида**.

**Председатель Совета директоров ПАО «ЧТПЗ» Андрей Комаров** рассказал о том, как проблему подготовки и развития кадров решают в металлургии: «В какой-то момент мы поняли, что наши сотрудники не отвечают никаким требованиям, не знают оборудования, что наши учебные заведения не могут готовить специалистов. Цикл среднего профессионального образования недостаточен для подготовки кадров. Тогда мы изучили мировой опыт и создали в Свердловской области среднее непрерывное и результативное образование, которая охватывает и школы, и детские сады и, прежде всего, ориентирована на практику».

В рамках деловой программы форума были организованы восемь отраслевых сессий, которые объединили лидеров машиностроения, химической промышленности, строительства, агропромышленного комплекса, автомобилестроения, транспорта, представителей здравоохранения и ЖКХ. Участникам предстояло ответить на вопрос – как повысить производительность и решить системные проблемы своих отраслей.

«Главный драйвер на пути к продуктивности – конечно, конкуренция, – отметил **генеральный директор ООО «Фольксваген Груп Рус» Маркус Озегович**. – Только

тогда компании будут мотивированы, чтобы работать эффективно с экономической точки зрения. Очевидно, что в автомобильной индустрии очень конкурентная среда. И очевидно, что у нас есть четкие требования к бизнесу. Четко определено, что нужно сделать, чтобы получить результат».

На российском рынке автомобилестроения уверенно лидируют международные игроки – за последние 3 года их доля превысила 50%. Какие меры и управленческие подходы помогут предприятиям отечественного автопрома развиваться в условиях такой высокой конкуренции? В ходе сессии экспертам не удалось выработать отраслевые предложения.

Сегодня в числе участников национального проекта есть представители отрасли автомобилестроения. Как показывает опыт ФЦК, благодаря инструментам бережливого производства предприятия демонстрируют стабильный рост производительности труда. Однако в целом отрасль существенно отстает от мирового уровня. Чтобы определить ключевые причины отставания, ФЦК провел масштабное отраслевое исследование, которое включает оценку динамики мирового рынка и релевантности мировых трендов, анализ ключевых финансовых показателей российских и международных компаний и влияния различных факторов на их конкурентоспособность. Результаты исследования будут полезны руководителям компаний и могут быть использованы для разработки новых подходов к повышению производительности российского автопрома\*.

*Продолжение на стр. 18.* ■

Программа форума включала не только дискуссионный формат, но и практику. Для желающих познакомиться с инструментами бережливого производства были организованы сразу несколько интерактивных площадок: Фабрика процессов, Каракури Workshop, 5С и SMED.



\* С результатами отраслевых исследований можно познакомиться на сайте «Производительность.РФ».

# ФЦК «ЭКСПОРТИРУЕТ» МЕТОДИКИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

2 ноября генеральный директор ФЦК Николай Соломон, первый заместитель директора Института прогнозирования и макроэкономических исследований Шухрат Шукуров и генеральный директор ООО «ENERGO SYSTEMA NVA» Рашид Каримов подписали договор об оказании методической и консультационной поддержки в присутствии Министра экономического развития РФ Максима Орешкина и Министра экономики и промышленности Республики Узбекистан Ботира Ходжаева. Предприятие станет первой в Узбекистане площадкой для внедрения технологий бережливого производства в рамках российско-узбекского сотрудничества в сфере производительности труда.



Подписание договора, состоявшееся в рамках саммита Совета глав правительств стран - членов Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), стало закономерным продолжением политики сотрудничества двух стран. В мае 2019 года Россия и Узбекистан заключили меморандум о взаимопонимании по обмену опытом в области повышения производительности труда. В рамках меморандума стороны будут делиться наработками по реализации национальных проектов, направленных на развитие экономического потенциала, в том числе — национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Пилотный проект по оптимизации производственных процессов стартует на базе ташкентского производителя электрооборудования «ENERGO SYSTEMA NVA». Для Узбекистана выбор этой ком-

пании стратегически важен. Предприятие оснащено современным оборудованием ведущих производителей, что позволяет выпускать широкую номенклатуру электрооборудования и металлоконструкций.

В рамках саммита Максим Орешкин посетил ташкентское предприятие. Делегация смогла познакомиться с возможностями компании и убедиться, что наращивание производства позволит не только усилить позиции на рынке, но и мотивировать другие узбекские предприятия к повышению эффективности, что в перспективе должно положительно отразиться на экономических отношениях двух стран.

«Показатели торговли с Узбекистаном сейчас одни из самых высоких среди всех стран СНГ и продолжают расти. Это говорит о том, что на пути к стабильному экономическому сотрудничеству нами



выбран правильный вектор. Предполагаем, что применение на узбекском предприятии уникальных методик, наработанных ФЦК во время реализации нацпроекта по повышению производительности, не только поможет компании расширить номенклатуру продукции, повысит прибыль, но и внесет свой вклад в поддержание устойчивых взаимовыгодных отношений наших стран», — подчеркнул Максим Орешкин.

Эксперты ФЦК продемонстрируют сотрудникам предприятия, как с помощью бережливых технологий сократить потери и снизить себестоимость выпускаемой продукции. С этой целью будет выбран наиболее важный с точки зрения экономики предприятия производственный поток и определены цели по ключевым показателям его эффективности — время протекания процессов, объем запасов незавершенного производства и др. За полгода реализации проекта производительность труда на потоке должна вырасти не менее чем

на 10%, что положительно отразится на общих операционных и экономических показателях предприятия. Для успешного тиражирования практики менеджеров и сотрудников предприятия обучат методике решения проблем, производственному анализу, 5С, стандартизированной работе, быстрой переналадке (SMED) и другим инструментам бережливого производства.

«Узбекистан — стратегически важный партнер России. Учитывая позитивную динамику товарооборота, мы заинтересованы в повышении эффективности узбекских предприятий. В целях наращивания взаимовыгодного сотрудничества эксперты ФЦК готовы делиться технологиями и обучающими программами по оптимизации производственных процессов. Мы уверены, что наши методики успешно приживутся на заводе и в дальнейшем будут востребованы многими узбекскими компаниями», — отметил генеральный директор ФЦК Николай Соломон. ■

# КАРЕЛИИ ПОМОГУТ РАЗВИТЬ ПОТЕНЦИАЛ НЕСЫРЬЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1 ноября Первый заместитель Председателя Правительства РФ — Министр финансов РФ Антон Силуанов посетил Республику Карелия. В рамках рабочего визита прошло совещание с главами субъектов РФ, представителями федеральных органов власти и бизнеса по реализации национальных проектов, направленных на развитие предпринимательства и ускорение темпов экономического роста.



В следующем году Республика Карелия планирует присоединиться к нацпроекту «Производительность труда и поддержка занятости». Однако в регионе уже принимаются меры по стимулированию несырьевого сектора экономики. В частности, в республике реализуется другой нацпроект — «Международная кооперация и экспорт», который предполагает, что к 2024 году регион будет экспортировать продукцию аграрно-промышленного комплекса на 266 млн долларов.

В рамках поездки Министр финансов посетил комбинат «Калевала», где прошла презентация ключевых экспортно ориентированных проектов Республики Карелия — это проекты развития деревообрабатывающей промышленности, целлюлозно-бумажного производства, производства продукции из дикорастущих растений.

На совещании с министром обсуждались меры, необходимые для осуществления планов по увеличению объемов экспорта, расширению рынков сбыта, запуска новых инвестиционных проектов.

«Задачи стоят очень амбициозные. К 2024 году нам нужно удвоить объемы несырьевого экспорта. Оценивая результаты текущего года, видим, что дается это непросто. Поэтому, когда динамика мировой торговли снижается, наша задача заключается в том, чтобы идти в противофазе и наращивать эти объемы», — подчеркнул **Антон Силуанов**.

По словам министра, правительство уже включилось в стимулирование экспортных возможностей: разработана система заключения соглашений с экспортерами, в рамках которой государство оказывает поддержку в удешевлении кредитных ресурсов для экспортеров. Большое внимание уделяется решению логистических проблем и снижению издержек при экспорте продукции.

Министр подчеркнул, что регионам нужно прежде всего разработать меры, которые помогут нарастить производство в несырьевых отраслях экономики, что позволит повысить конкурентоспособность российских товаров на международном рынке.

Обеспечить рост производительности несырьевых предприятий региона призван нацпроект «Производительность труда и поддержка занятости», в рамках которого ФЦК оказывает бизнесу адресную экспертную поддержку.

В настоящее время в Республике Карелия порядка 45 предприятий — потенциальных участников нацпроекта. Воспользовавшись господдержкой, в течение трех лет они смогут повысить производительность не менее чем на 30%. ■

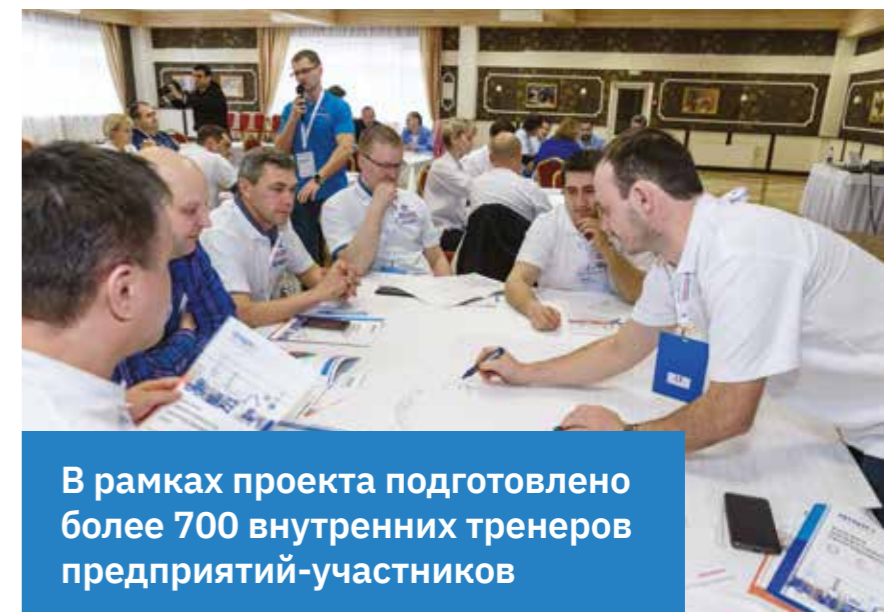
# ПРЕДПРИЯТИЯМ ПЕРЕДАНЫ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ

В 2019 году ФЦК провел три Школы тренеров «Производительность.РФ», в которых приняли участие почти 600 сотрудников предприятий из разных регионов страны. Школы организованы в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

С момента старта проекта эксперты ФЦК подготовили более 700 внутренних тренеров предприятий-участников. Это специалисты, которые обучают инструментам бережливого производства других сотрудников и мотивируют их на участие в изменениях, когда завершается пилотный проект и предприятие приступает к самостоятельному тиражированию улучшений. Помимо основного курса подготовки у внутренних тренеров есть возможность расширить свои знания в рамках Школы, где в течение трех дней они участвуют в тренингах и мастер-классах по бережливому производству и развивают тренерские компетенции.

Работа ведется в небольших группах, обеспечивающих активное вовлечение каждого участника. На примере реальных кейсов предприятий вместе с экспертами ФЦК внутренние тренеры анализируют основные этапы реализации изменений, рассматривают типовые ошибки и работающие практики.

По итогам трехдневного обучения участники разрабатывают перечень решений для совершенствования работы тренеров на предприятиях, в частности, способы преодолеть скрытое сопротивление со стороны сотрудников, повысить вовлеченность руководства, решить проблему низкой информированности и мотивации и др. Одно из преимуществ такого формата — возможность обмена опытом и активного нетворкинга, так как участники тренингов представляют предприятия из разных отраслей и регионов.



В рамках проекта подготовлено более 700 внутренних тренеров предприятий-участников

«Мир очень изменился, он стал неопределенным и нестабильным, с огромным количеством сложных вызовов и проблем, которые не существовали еще вчера. Повышение эффективности и производительности для предприятия — возможность подстроиться под эти трансформации и бежать в два раза быстрее, чем конкуренты. Для этого нужно не просто обучаться технологиям бережливого производства, а постоянно в процессе работы анализировать: что и как мы делаем, как это можно усовершенствовать. Именно внутренние тренеры предприятий, неуспокоенные, неравнодушные, смогут аккумулировать знания, передать их в нужное время и мотивировать сотрудников к совершенствованию процессов и повышению собственной эффективности», — рассказала заместитель генерального директора по обучению ФЦК Ирина Жук. ■

# «УЧАСТИЕ ГОСКОМПАНИЙ В НАЦПРОЕКТЕ ДАСТ РЫВОК РОСТУ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ»



**Об итогах реализации проекта в 2019 году, планах и новых отраслях в гонке за эффективностью в своем интервью рассказывает генеральный директор Федерального центра компетенций Николай Соломон.**

*Как вы оцениваете итоги второго года работы? Насколько вырос проект?*

Главный итог года – ключевые показатели федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» выполнены с заметным опережением. Так в проект вовлечены 83 субъекта РФ при плановом показателе – 29 регионов. В числе участников почти 1300 предприятий и более 13000 сотрудников обучены инструментам повышения производительности труда. Это почти на 30% больше, чем было запланировано: 958 компаний и 9380 обученных. Сегодня нам важно удерживать этот темп и создавать условия для тиражирования наработанного опыта на предприятия страны.

В 2020 году к проекту присоединятся компании с государственным участием, Правительством уже выпущены соответствующие директивы. Это должно дать рывок росту производительности в стране, что и является основной целью нацпроекта. Достижение бизнес-целей для многих крупных компаний не является вопросом выживания в прямом смысле слова, поэтому цели могут плохо транслироваться по всей структуре. Однако госкомпаниям способны прогнозировать свое будущее и понимают, что вопрос выживания может стать актуальным через три года, пять лет, и лучше заранее обратить внимание на «бережливость», которая поможет им оставаться конкурентоспособными. В течение двух лет мы в основном работали

с частным бизнесом, хотя никаких ограничений для компаний с государственным участием в проекте нет. Директивы подстегнут государственные компании вплотную заняться вопросами повышения эффективности. Менталитет госкомпаний должен начать меняться. И мы готовы оказать необходимую экспертную поддержку менеджменту и сотрудникам в выстраивании эффективной производственной культуры.

**«БЕРЕЖЛИВОСТЬ» ПОМОЖЕТ  
ГОСКОМПАНИЯМ ОСТАВАТЬСЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМИ**

*Если вернуться к бизнесу. Вы можете сказать, что интерес к проекту ощутимо вырос по сравнению с прошлым годом?*

Безусловно. И это вполне закономерный процесс. Мы показали конкретные результаты, и теперь наши кейсы работают на нас. На сайт Производительность.РФ поступает много отзывов от руководителей предприятий, которые добились успехов вместе с экспертами ФЦК. Срабатывает эффект сарафанного радио — собственников вдохновляет успех других компаний, они хотят так же.

Сегодня при поддержке ФЦК повышают производительность почти 500 предприятий. Радует, что это компании самого разного профиля. К нам активно присоединяются сельское хозяйство и пищевая промышленность. Сегодня мы работаем с производителями мяса, птицы, молока. И когда мы приступаем к работе на предприятиях, результаты нас в прямом смысле слова поражают. Возьмем, например, Тюменскую область и один из ее крупнейших свиноводческих комплексов. Там были проблемы как непосредственно на производстве, так и наблюдалось общее недовольство среди персонала: постоянные переработки, частые больничные, невозможность планирования отпусков. Если говорить о производственных проблемах: у обвальщиков туш было очень много лишних перемещений и достаточно длительное время ожидания, но все решил переход на работу по «времени

такта». Благодаря инструментам бережливого производства экономический эффект от внедрения изменений составил около 14,5 млн рублей, и половину этой суммы предприятие получило просто за счет перераспределения высвободившегося персонала.

Еще пример – молочное производство в Белгородской области. Там основной проблемой была неравномерная загрузка доярок и, просто перераспределив некоторые обязанности и реорганизовав рабочие места доярок, мы смогли сократить время дойки одной коровы на 2 минуты. Это позволило ввести дополнительный цикл дойки, и результатом стало увеличение объема выпуска молока с 50 до 55 тонн в сутки, а это 10%-ый рост!

Эти кейсы еще раз доказывают, что бережливое производство не «про станки», оно применимо к абсолютно любому процессу. Методики бережливого производства уже доказали свою эффективность во многих промышленных компаниях и теперь начинают тиражироваться в непромышленные сферы.

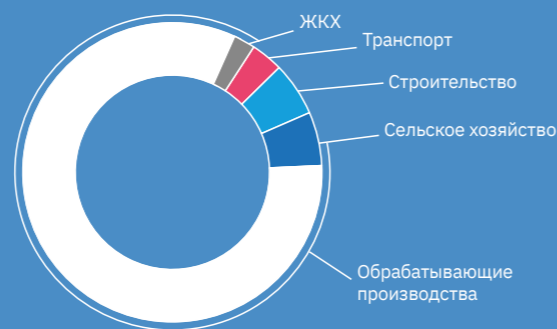
*Кстати, в 2019 году к проекту присоединилась отрасль жилищно-коммунального хозяйства. Почему именно ЖКХ?*

Резонный вопрос. Отрасль ЖКХ является очень перспективной, хотя на первый взгляд так не скажешь, потому что это далеко не самый конкурентный рынок. Да и производственный процесс в нашем привычном понимании на предприятиях коммунального сектора отсутствует. Ведь ЖКХ производит услуги, к которым применимы другие критерии качества и эффективности. Но мы забываем, что большая доля предприятий ЖКХ имеет конкретную коммерческую направленность. Для них также важен такой показатель, как себестоимость, которая напрямую зависит от издержек. И тот факт, что уже более 70 предприятий заявили о своем желании участвовать в проекте, говорит, что это на 100% наша аудитория.

Сейчас проекты по повышению производительности стартовали на 12 предприятиях ЖКХ — это водоканалы, теплосети и одно предприятие по переработке отходов. Самое интересное, что при диагностике процессов эксперты ФЦК выявляют

## Итоги реализации федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» в 2019 году

83 региона  
1 283 предприятия  
13 116 обученных сотрудников  
128 потоков-образцов  
11 651 пользователь IT-платформы  
Производительность.РФ



те же самые потери, что и в любом производстве. Бригады тратят время на лишние перемещения и поиск инструментов из-за банального беспорядка в вахтовом фургоне, простаивают из-за ожидания спецтехники, не придерживаются стандартов для типовых ремонтных работ. Все это, естественно, отражается на сроках и общем качестве услуг, а в конечном счете теряют не только компании, но и потребитель. И сегодня нам важно выявить типовые узкие места и разработать коробочные решения для организаций этого профиля.

Кроме того, еще недавно казалось, что социальный сектор – это не наше поле деятельности. Но сейчас у нас уже есть успешные кейсы – это пилотные проекты в одной из московских школ и в центре занятости населения Тольятти. И в том, и в другом случае инструменты бережливого производства не просто оправдали, а даже превзошли наши ожидания. Мы не думали, что школьники так загорятся этой идеей. Дети сами начали изобретать решения: вместе с учителем труда сконструировали специальные умные датчики для кулеров, которые передают сигнал об уровне воды на телефон завхоза. Теперь в кулере всегда есть вода.

*Недавно прошел первый Международный форум производительности, где присутствовали главы корпораций и эксперты из разных стран. Что удалось почерпнуть из практики коллег? Насколько отличаются подходы к повышению эффективности в России и за рубежом?*

Один из моих наставников, господин Нампати Хаяси, в течение пятидесяти лет проработавший в корпорации Toyota, говорит

всегда очень важную вещь – культуру бережливого производства и методы повышения эффективности нельзя изучать по книжкам и по сайтам. Форум стал первой в истории проекта, да и первой в России площадкой, где мы собирали международный опыт. Состав участников получился очень мощным – фактически собрались сами носители лучших практик, на которых ориентируется весь мир. Toyota, McDonald's, Airbus, Bosch, Volkswagen, Kuka Nordic и многие другие компании, которые внедряют инструменты повышения эффективности и бережливого производства десятилетиями. И эта возможность обменяться мнениями, посмотреть друг другу в глаза, рассказать о российском опыте повышения производительности в партнерстве с государством для нас действительно уникальна.

Самое интересное, что все говорили на разных языках, но об одном. О том, что бережливое производство – это про людей, и основные практики повышения эффективности должны быть нацелены на развитие производственной культуры. В форуме принимали участие представители самых разных отраслей: машиностроения, автомобилестроения, транспорта, сельского хозяйства и многих других. И на каждой сессии звучали вопросы: «Как мне управлять своим персоналом? Как их настраивать на эти постоянные улучшения?» И если посмотреть на опыт названных мной мировых корпораций, которые существуют в очень конкурентной среде и вынуждены постоянно повышать эффективность, у каждой из них выстроена собственная производственная система. И главный элемент этой системы – люди. ■

# ЛИДЕРЫ ПО ИТОГАМ 2019 ГОДА

Время протекания процессов	Было	Стало	Единица измерения	Динамика
<b>АО «АРНЕСТ» (Ставропольский край)</b> Производитель парфюмерных и косметических средств <b>Пилотный поток:</b> производство аэрозольного клапана	833	178	часы	-79%
<b>АО «ЧЕБОКСАРСКИЙ ЭЛЕКТРОАППАРАТНЫЙ ЗАВОД» (Чувашская Республика)</b> Производитель электрической распределительной и регулирующей аппаратуры <b>Пилотный поток:</b> изготовление изделий TOP-1	101	26	часы	-74%
<b>ЗАО «ТЕХПОЛИМЕР» (Красноярский край)</b> Производитель пластмассовых плит, полос, труб и профилей <b>Пилотный поток:</b> георешетка дорожная армированная	37	10	часы	-74%
<b>ООО «ЗАВОД ПСА «ЭЛЕСИ» (Томская область)</b> Производитель электрической распределительной и регулирующей аппаратуры <b>Пилотный поток:</b> производство плат	121	35	часы	-71%
<b>АО «ТАТЭЛЕКТРОМОНТАЖ» (Республика Татарстан)</b> Производитель электромонтажных работ <b>Пилотный поток:</b> производство кабельной полки	22	8	часы	-65%
Запасы незавершенного производства	Было	Стало	Единица измерения	Динамика
<b>АО «ЧЕБОКСАРСКИЙ ЭЛЕКТРОАППАРАТНЫЙ ЗАВОД» (Чувашская Республика)</b> Производитель электрической распределительной и регулирующей аппаратуры <b>Пилотный поток:</b> изготовления изделий TOP-1	10 971	530	шт.	-95%
<b>ООО КОПЕЙСКИЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС «НИСМА» (Челябинская область)</b> Производитель прочих стальных изделий с первичной обработкой <b>Пилотный поток:</b> производство шаров стальных	884	71	тонн	-92%
<b>ООО «СОГЛАСИЕ» (Тюменская область)</b> Свиноводческий комплекс <b>Пилотный поток:</b> изготовление вареной колбасы	470	70	кг	-85%
<b>ООО «Тулажелдормаш» (Тульская область)</b> Производитель транспортных средств для ремонта и технического обслуживания путей	525	92	шт.	-82,5%
<b>АО «ТАТЭЛЕКТРОМОНТАЖ» (Республика Татарстан)</b> Производитель электромонтажных работ <b>Пилотный поток:</b> производство кабельной полки	9 000	1 632	шт.	-82%
Выработка (объем выработки на человека)	Было	Стало	Единица измерения	Динамика
<b>ООО «ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ «МЕЖРЕГИОНЭНЕРГОСЕРВИС» (Алтайский край)</b> Производитель паровых котлов и их частей <b>Пилотный поток:</b> изготовление коллектора	1	3	шт./квартал	200%
<b>ООО «Тулажелдормаш» (Тульская область)</b> Производитель транспортных средств для ремонта и технического обслуживания путей <b>Пилотный поток:</b> изготовление крана ГПК-30	4	8	шт./месяц	100%
<b>ООО «СИБЭНЕРГОМАШ – БКЗ» (Алтайский край)</b> Производитель паровых котлов и их частей <b>Пилотный поток:</b> изготовление коллектора	5	11	шт./месяц	107%
<b>ООО «АГРИСОВГАЗ» (Калужская область)</b> Производитель строительных металлических конструкций, изделий и их частей <b>Пилотный поток:</b> изготовление опор освещения	320	650	шт./месяц	103%
<b>ООО «СИЛУР» (Свердловская область)</b> Специализируется на обработке металлов и нанесении покрытий на металлы <b>Пилотный поток:</b> изготовление металлоконструкций	4	6	тонн/месяц	69%



# ЗАЕМ НА РАЗВИТИЕ

## Как получить льготный кредит от государства?



**Как показывают исследования, мерами государственной поддержки в России пользуется небольшой процент предпринимателей. Во многом это следствие низкой информированности бизнеса. Согласно опросам, около 30% собственников компаний не знают о существовании институтов развития. И примерно столько же убеждены, что для участия в госпрограммах нужно проходить через долгие бюрократические процедуры, которые зачастую нивелируют пользу от самой программы. Однако в практике Фонда развития промышленности есть множество кейсов, способных изменить сложившиеся стереотипы.**

Какие инструменты господдержки наиболее востребованы российским бизнесом? Кому доступны программы льготного кредитования и как можно

использовать полученные средства? На эти и другие вопросы отвечает директор Фонда развития промышленности **Роман Петруца**.

*На какие меры господдержки от ФРП сегодня могут рассчитывать предприниматели?*

ФРП выдает льготные займы под 1,3 и 5% годовых на сумму до 750 млн рублей и на срок до 7 лет в рамках восьми программ финансирования. За неполные 5 лет работы фонд профинансировал более 500 проектов промышленных предприятий на общую сумму свыше 110 млрд рублей. Больше половины займов приходится на нашу базовую программу «Проекты развития», которая разработана в поддержку импортозамещающих и высокотехнологичных производств, а также экспорта.

Если говорить о распределении средств, то порядка 80% займа наши клиенты тратят на новое оборудование и инжиниринг, небольшая часть уходит на административно-хозяйственные расходы.

*Могли бы вы описать портрет вашего клиента?*

Наш среднестатистический клиент — это промышленное предприятие численностью 250 человек с выручкой порядка 1 млрд рублей в год. Как правило, в ФРП предприятия обращаются для реализации инвестиционного проекта общим бюджетом 450 млн рублей, из которых 200 млн — это заем фонда. Средний срок окупаемости такого проекта — около 4 лет.

Впрочем, в Фонд обращаются очень разные по масштабам предприятия. Есть крупные холдинги с проектами на несколько миллиардов рублей. Есть представители малого бизнеса, которые реализуют проекты с бюджетом в несколько десятков млн. Индивидуальные предприниматели в портфеле ФРП тоже есть.

Субъекты малого и среднего предпринимательства составляют 45% портфеля ФРП. В январе - октябре 2019 года почти 60% заемщиков ФРП обращались за займами на сумму до 100 млн рублей.

Большинство заемщиков фонда реализуют проекты в области машиностроения — их 158. На втором месте химия, на третьем — металлообработка и металлургия. Много клиентов пришло из медбиофармы и производства электрооборудования.

**В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ МЫ ОЦЕНИВАЕМ КАЧЕСТВО ПРОЕКТА И ПРОФЕССИОНАЛИЗМ КОМАНДЫ. ДЛЯ ОЦЕНКИ ВАЖЕН ПРОРАБОТАННЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН И ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ.**

*Каким критериям соответствуют предприятия, получающие поддержку от ФРП?*

В первую очередь мы оцениваем качество проекта и профессионализм команды. Регион и отрасль не играют роли. Для оценки важен проработанный бизнес-план и финансовая модель. Один из обязательных критериев проектов — импортозамещение или экспорт продукции, или использование наилучших доступных технологий. Мы не требуем наличия всех этих пунктов одновременно, но что-то одно должно присутствовать. Также отдельное внимание уделяется вопросам сбыта продукции и обеспечению займа.

Мы выдаем «длинные и дешевые» деньги и хотим иметь твердые гарантии от инициаторов проекта, поэтому мы берем качественное и надежное обеспечение займов. Бюджетные деньги должны быть возвращены, даже если с проектом что-то пойдет не так.

*Распространено мнение, что получение господдержки — очень долгий и трудоемкий процесс, который имеет свои подводные камни. Как этот процесс выстроен в ФРП?*

Мы изначально делали ставку на электронные сервисы. Заявка на финансирование подается через личный кабинет в электронной форме, которая сама себя проверяет. Нельзя, например, ввести 700 млн рублей по программе, где максимальная сумма займа 500 млн рублей, система вас поправит. Отмечу, что для первичной оценки заявки не требуется предоставление каких-либо документов, просто заполняете онлайн-форму. Далее все документы вплоть до подписания договора займа предоставляются только в электронном виде, никаких нотариально заверенных копий и тонн макулатуры.



**ВСЕ ДОКУМЕНТЫ ВПЛОТЬ ДО ПОДПИСАНИЯ ДОГОВОРА ЗАЙМА ПРЕДОСТАВЛЯЮТСЯ ТОЛЬКО В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ, НИКАКИХ НОТАРИАЛЬНО ЗАВЕРЕННЫХ КОПИЙ И ТОНН МАКУЛАТУРЫ.**

Решение о финансировании, доработке или отклонении проектов принимает независимый Экспертный совет ФРП. В его состав входят эксперты по анализу инвестиционных проектов крупнейших банков, таких как Газпромбанк, Сбербанк, Промсвязьбанк, ВТБ, ВЭБ, деловых и отраслевых ассоциаций — Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата, Деловая Россия, Агентство стратегических инициатив и других. Столь представительный и профессиональный состав обеспечивает прозрачность принятия решений и высокое качество экспертизы инвестиционных проектов.

Средний срок экспертизы проекта — с момента подачи заявки до одобрения —

примерно 2,2 месяца. Причем каждый отдельный заемщик может значительно сократить этот срок. 13% заявителей загружают бизнес-план в личный кабинет в течение 7 дней. В среднем же по нашей статистике на его подготовку у компании уходит порядка 2 месяцев.

По статистике 85% проектов успешно проходят Экспертный совет и получают финансирование. В октябре ТПП РФ провела независимый опрос, в котором приняли участие более 100 компаний из 43 регионов, ранее обращавшихся в ФРП. Результаты опроса показали, что компании достаточно легко получают информацию о программах финансирования на сайте Фонда или при обращении в Консультационный центр, созданный при ФРП. Из 10 возможных баллов оценка доступности информации составила 9,2 балла; ясность критериев оценки и требований к проектам — 8,9; прозрачность процедуры рассмотрения заявки — 8,9; прозрачность принятия решения о финансировании — 8,8. Также 97% опрошенных заявили, что будут рекомендовать своим партнерам обращаться в ФРП за льготным финансированием. Поэтому не стоит бояться излишней бюрократии с нашей стороны. С ФРП работать просто.

*В 2018 году ФРП запустил новую программу льготного кредитования «Производительность труда» с очень низкой процентной ставкой. На кого рассчитана программа и на каких условиях предприниматели могут воспользоваться кредитом?*

Эта программа разработана для промышленных предприятий, заинтересованных в развитии эффективной производственной системы. Она реализуется в регионах-участниках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». В рамках программы ФРП предоставляет займы от 50 до 300 млн рублей под 1% годовых и сроком до 5 лет в поддержку проектов, направленных на повышение производительности труда.

Чтобы претендовать на финансирование ФРП, заявителю необходимо быть участником национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Для этого предприятию нужно получить сертификат Федерального центра компетенций о наличии у компании ключевых элементов производственной системы и достаточном уровне использования внутренних ресурсов повышения производительности. Либо предприятие может наладить у себя производственный поток-образец и подтвердить этот факт в федеральном или региональном центре компетенций.

Первый такой кредит был одобрен компании «НПП «Тасма», производителю

пленок. Предприятие развивает производственную систему самостоятельно не первый год. Экспертная оценка показала, что «Тасма» эффективно организовала работу персонала, поддерживает минимальные уровни запасов, а общая эффективность оборудования составляет не менее 75%. По прогнозам проект технической модернизации производства должен привести к росту производительности труда на 25%. Эти выводы стали основанием для положительного заключения на привлечение целевого займа в размере 80,5 млн рублей. С помощью этих средств к 2024 году предприятие планирует нарастить объем производства барьерных пленок. Реализация этого проекта будет способствовать замещению импортных упаковочных материалов на мясоперерабатывающих и сыродельных предприятиях.

Есть еще один интересный кейс из Татарстана. Крупному производителю автомобильной техники ОАО «РИАТ» одобрен заем в размере 300 млн рублей. Предприятие закупит новое оборудование для производства спецавтомобилей и организует производственные и логистические процессы с учетом методов бережливого производства. В модернизированном корпусе планируют выпускать до 2000 единиц продукции в год, а производительность труда в целом на предприятии должна вырасти к 2024 году на 40%. ■

### Программа льготного кредитования «Производительность труда»

Сумма займа (млн руб.) <b>50–300</b> (≤5 лет)	<b>1%</b> годовых	Общий бюджет проекта (млн руб.) <b>от 62,5</b>	Целевой индекс увеличения производительности труда в период действия договора займа должен соответствовать целевым показателям за аналогичный год, установленным для предприятия Соглашением об участии в нацпроекте
Софинансирование со стороны заявителя, частных инвесторов или банков		<b>≥ 20%</b> бюджета проекта	в том числе за счет собственных средств/средств акционера <b>≥ 0%</b> бюджета проекта

# ЧТО ОБЩЕГО МЕЖДУ ПРОИЗВОДСТВОМ ГАМБУРГЕРОВ И МЕТАЛЛУРГИЕЙ?

Каждая корпорация проходит свой путь успеха. Но как показывает мировой опыт, лидеров разных отраслей объединяет системный подход к повышению эффективности работы персонала. Участники Международного форума производительности поделились своими практиками.



## ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАК ПРОДУКТ

«Макдоналдс» в России ежегодно посещает более 600 миллионов человек. Чтобы обеспечить неизменное качество продукта и скорость обслуживания — 120 секунд на одного клиента — в корпорации создана единая система управления эффективностью. Говоря о секретах высокой производительности труда на всех этапах производства, генеральный директор «Макдоналдс» в России Марк Карена выделил несколько направлений оптимизации: это внедрение технологий BIG DATA и искусственного интеллекта для контроля качества, прогнозирования нагрузки и трафика клиентов, локализация поставщиков (99% уже находятся в России), а также подготовка персонала и будущих лидеров.

«Макдоналдс» — один из крупнейших работодателей для молодежи. Персонал сети предприятий быстрого обслуживания в России на 60% представлен студентами, а средний возраст директоров составляет 26 лет. Компания использует для обуче-

ния кадров современные тренинговые решения — все необходимые знания новый сотрудник ресторана получает в течение 24 часов непосредственно на рабочем месте. Этот подход позволяет существенно ускорить адаптацию новичков без снижения качества сервиса.

Для будущих лидеров корпорации в России открыт филиал корпоративного университета Hamburger University. Сам университет действует с 1961 года и является одним из первых центров корпоративного образования в мире. Во время обучения студенты рассматривают реальные кейсы и моделируют сложные ситуации, с которыми часто сталкиваются сотрудники. Основной фокус обучения — развитие лидерских компетенций на основе лучших мировых практик. Здесь учатся те, кому уже в ближайшем будущем предстоит непосредственно отвечать за развитие бизнеса Макдоналдс.

«В нашем корпоративном университете мы используем современные подходы к образованию: онлайн-обучение и офлайн-программы, которые ежегодно посещают более 4000 студентов, — рассказывает Марк Карена, генеральный директор Макдоналдс Россия. — Благодаря использованию цифровых технологий и фокусу на развитие лидерских качеств мы можем доверить молодым людям управлять бизнесом с оборотом более 200 млн рублей и руководить штатом около сотни человек».

Ежегодно компания инвестирует более 250 миллионов рублей в обучение сотрудников и подготовку будущих руководителей, которые смогут обеспечить высокий уровень эффективности в ресторанах российской сети.

## ФИЛОСОФИЯ ПРЕОБРАЖЕНИЯ В ДЕЙСТВИИ

О том, что металлургия может и должна быть белой, сегодня знает практически каждый сотрудник группы ЧТПЗ. Но в середине 2000-х годов, когда на российском рынке лидировали зарубежные поставщики и компании металлургической отрасли столкнулись с жесткой конкуренцией, группа ЧТПЗ была далека от новой философии эффективности. Перед менеджментом стояла более понятная задача — сохранить бизнес.

Группа ЧТПЗ провела масштабную модернизацию предприятий, запустила новые высокотехнологичные цеха, но уже вскоре столкнулась с нехваткой квалифицированных специалистов — учреждения среднего профессионального образования просто не готовили выпускников к работе с современным оборудованием. Становится очевидным, что главным фокусом развития производственной системы компании должны стать кадры.

Основываясь на принципах бережливого производства, группа ЧТПЗ создает собственную философию преобразования «Белая металлургия», которая строится на четырех постулатах: внедрение лучших технологий, экологичность, комфортные условия труда и высокий уровень образования сотрудников.

В группе ЧТПЗ уделяется большое внимание организации безопасных современных рабочих мест и поддержанию здорового образа жизни персонала, создаются условия для обучения и расширения инженерных компетенций сотрудников, поощряются рационализаторские инициативы.



## «Белая металлургия»

Преобразование личности • Преобразование производственного пространства • Преобразование рабочей среды • Преобразование социума

В 2011 году компания создает первый «бережливый колледж» — для подготовки будущих специалистов группы ЧТПЗ на базе Первоуральского металлургического колледжа стартует корпоративная образовательная программа «Будущее Белой металлургии». Программа построена по принципу дуального обучения: 60% времени посвящено практике на промышленных предприятиях. Такой подход позволяет участникам программы овладеть сразу 3–4 востребованными производственными профессиями. Сегодня система подготовки будущих кадров группы ЧТПЗ представляет собой цикл непрерывного образования, который охватывает школы и дошкольные образовательные учреждения. ■

Благодаря выстроенной системе подготовки специалистов группе ЧТПЗ удалось в разы увеличить производительность своих предприятий. Так, электросталеплавильный цех «Железный Озон 32», в котором работают 345 сотрудников, сегодня производит 1 млн тонн стали в год (3600 тонн на человека). Разработка одного из специалистов комплекса, бывшего выпускника программы «Будущее Белой металлургии» Александра Литвиненко помогла сократить плавку стали на 1 минуту, это дало предприятию дополнительно 100 тысяч тонн стали в год и более 1 млрд рублей прибыли.

# «ЗА ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ НЕ КРОЕТСЯ НИКАКОЙ МАГИИ»

О ключевых принципах производственной системы Toyota, секретах транснационального бизнеса и опыте работы в России в интервью по итогам Международного форума производительности рассказывает исполнительный вице-президент ООО «Тойота Мотор» Масаси Исиды.



*Производственная система Toyota — бенчмарк для большинства компаний. В чем секрет TPS?*

Мне часто задают этот вопрос. В основе производственной системы Toyota лежат два простых принципа **Jidoka** и **JIT** (Just in time — точно в срок). Мы предпочитаем не давать прямой перевод слову Jidoka, но основная идея принципа — незамедлительно идентифицировать любое отклонение в производственном процессе и останавливать линию до его устранения. Таким образом мы обеспечиваем бескомпромиссное качество и безопасность наших автомобилей. Возникает справедливый вопрос: как Jidoka влияет на производительность труда? Ответ прост. Мы не производим брак, соответственно, не переделываем продукт, не несем потери. В основе данного принципа лежит стандартизированная работа, которая обеспечивает правильную легко повторяемую последовательность

производственных операций. Следование стандартизированной работе — это закон для наших сотрудников. Его неукоснительное выполнение позволяет каждому сотруднику легко определить отклонение в процессе, своевременно сообщить о проблеме и внедрить соответствующие улучшения.

Другой принцип «точно вовремя» говорит нам о важности определения того, что действительно необходимо, тогда, когда необходимо, и столько, сколько необходимо. Так мы избегаем излишков и неэффективных запасов. Мы стараемся сделать свою производственную линию гибкой, чтобы максимально быстро и точно реагировать на любые изменения спроса наших клиентов.

Персонал — это наша самая главная ценность. Мы уделяем большое внимание обучению и развитию сотрудников. Учим видеть отклонения и несовершенства, предлагать улучшения. За остановку линии мы говорим

«Спасибо». Многие не верят, но это правда. Эскалация проблем снизу вверх — это, с одной стороны, проявление уважения к мнению сотрудников, а с другой — быстрый и эффективный способ получения информации о фактическом состоянии линии. На самом деле за результатами высокоэффективного производства не кроется никакой магии.

*Все же Toyota — транснациональная корпорация. Как удается поддерживать производственную культуру на предприятиях за рубежом?*

На мой взгляд, самое важное — сформировать внутреннюю общекорпоративную философию компании, которая была бы понятна каждому человеку вне зависимости от национальности. В нашем случае такая философия существует, и мы называем ее Toyota Way. Toyota Way состоит из двух столпов: **постоянное улучшение и уважение к людям**. Наша философия — это баланс между интересами сотрудников и компании. Мы говорим о том, что для стабильного развития компании, каждый сотрудник должен принимать «вызов», преодолевать сложности и двигаться с компанией вперед.

Также компания ожидает от каждого сотрудника вложения в общее дело через предложение инновационных идей по улучшению собственных процессов — «**кайдзен**». Мы уверены, что решение любой задачи требует личного участия всех вовлеченных сторон путем непосредственного посещения места возникновения проблемы, сбора фактов и совместного всестороннего обсуждения и принятия верного для всех, подходящего решения. В Toyota мы называем это «генти генбутсу». С другой стороны, мы строим свои процессы как внутри компании, так и вовне, на **принципе взаимного уважения**. Мы всячески поощряем **работу в команде**. Считаем, что благодаря совместным усилиям, можно достичь большего.

С уверенностью могу сказать, что объяснить сотрудникам, например, Производственную систему Toyota значительно легче, когда они понимают базовую философию компании.

*Если говорить о России, как выстраивалась работа с персоналом предприятия в Санкт-Петербурге? Удалось ли вовлечь сотрудников в процессы постоянных улучшений?*

Если прямо отвечать на Ваш вопрос — однозначно, да. Производственная система Toyota полностью принята сотрудниками и работает на нашем заводе в Петербурге также, как на заводах в Японии. Я вижу два важных составляющих успеха — создание и принятие культуры Toyota и наличие простых понятных инструментов, позволяющих сотруднику делать свою работу проще. Определение философии компании и создание соответствующей ей культуры — это задача руководителей всех уровней. Важно не просто создать корпоративную культуру, важно ежедневно демонстрировать ее жизнеспособность с одной стороны, а с другой — каждый раз проверять, что все системы создаются и работают в рамках установленных принципов. Именно благодаря такому подходу мы смогли привить ценности Toyota Way нашим сотрудникам.

*С Россией вас связывает не только бизнес, но и экспертное партнерство с Федеральным центром компетенций. Что вы ожидаете от сотрудничества? Ведь у Toyota есть и свои цели?*

Мы считаем, что развитие кадрового потенциала и производительности труда должны стать основой роста российской экономики, именно поэтому мы с коллегами ФЦК сейчас работаем в двух направлениях. С одной стороны, мы сконцентрировались на обучении и развитии лидеров российских предприятий, с другой — на подготовке будущего поколения инженеров из числа нынешних студентов.

Хочу отметить, что и перед Toyota стоит множество амбициозных задач как собственных, так и поставленных Правительством Российской Федерации. Конкурентоспособность продукта в значительной степени зависит от подготовки наших поставщиков и партнеров. Работа над повышением производительности труда у наших поставщиков позволяет нам сокращать издержки, улучшать качество продукции и, как результат, повышать конкурентоспособность. Этим опытом мы готовы делиться. Обмен лучшими практиками — важный элемент высокоэффективного производства. В Toyota мы называем это «йокотэн» — деятельность, направленная на быстрое распространение лучших практик на схожие процессы. Поэтому партнерство с Федеральным центром компетенций — очень важный для нас проект. ■

# ПРООБРАЗ МЕДИЦИНЫ БУДУЩЕГО

## Как бережливые технологии приближают четвертую промышленную революцию



От небольшого проекта до одного из крупнейших производителей медицинских симуляторов в мире. Компании из Татарстана потребовалось меньше 10 лет, чтобы проделать этот серьезный путь. И это только начало — в планах руководства ООО «Эйдос-Медицина» занять не менее 30% рынка высокотехнологичных изделий к 2030 году.

Каждый десятый произведенный в 2018 году робот компании продавался за рубежом. В 2019 году руководство Эйдос-Медицины решило повысить экспортную планку до 50%. Первым шагом на пути к глобальному лидерству стало открытие представительства в Японии и США. Затем на предприятии всерьез задумались над тем, как повысить экономическую привлекательность своей продукции для потенциальных покупателей. Решить эту задачу удалось благодаря вступлению в нацпроект «Производительность труда и поддержка занятости».

В качестве пилотного проекта был выбран участок, на котором изготавливаются тренажеры для обучения хирургов. Эксперты ФЦК совместно с рабочей группой предприятия зафиксировали время, которое уходило на производство продукта, загрузку оборудования и сотрудников, а также уровень запасов по всему потоку, начиная от склада сырья и заканчивая складом готовой продукции. Так на участке были выявлены потери.

Например, простои, которые возникали из-за того, что на одном рабочем месте изготавливалось сразу несколько изделий.

«В Татарстане работа по повышению производительности труда проводится более 12 лет, в том числе внедряются элементы бережливого производства. Татарстан первым в стране разработал региональную программу производительности труда. Сейчас у нас в регионе идет подготовка высококвалифицированных кадров на базе ресурсных центров. Создается современная инфраструктура для бизнеса — технопарки, инновационные центры, промышленные площадки. Кроме того, сделан упор на создание промышленных площадок в муниципальных районах. Всего с учетом новых промышленных зон в Татарстане сегодня функционируют 93 аккредитованных объекта инфраструктуры — 17 промышленных парков и 76 площадок. Их резидентами создано более 27 тысяч рабочих мест. Татарстан накопил определенный опыт работы в части повышения производительности труда и готов делиться наработками в этой сфере с другими регионами. Главное, что надо понимать, — это то, что национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» нацелен не только на повышение конкурентоспособности промышленных предприятий, но и в целом на рост уровня жизни наших граждан».



**РУСТАМ МИННИХАНОВ, Президент Республики Татарстан**

Они не передавались дальше по цепочке, пока вся партия не была готова. Переход к потоку единичных изделий позволил значительно сократить время изготовления продукции. Также был проведен расчет страховых запасов. Пока один специалист работает над деталью, остальные его не ждут — берут уже готовые изделия.

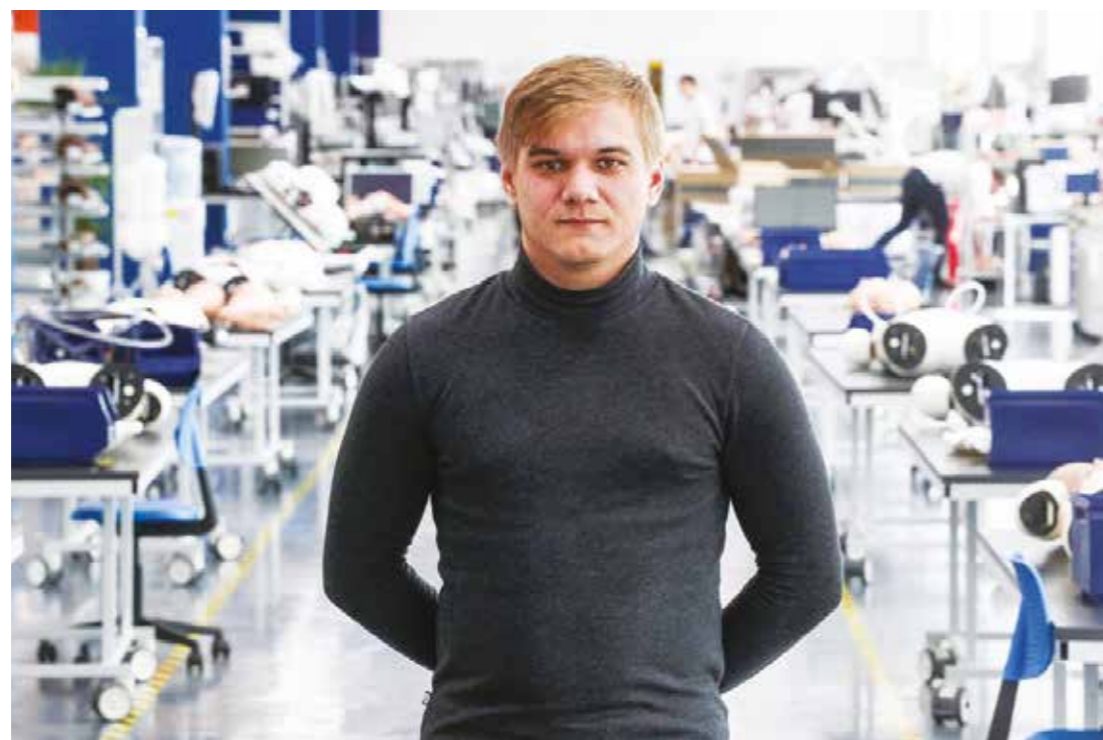
На участке существовала и вполне традиционная проблема — отсутствие порядка на рабочих местах. Из-за этого сотрудники тратили значительное количество времени на поиск инструментов и материалов. Для правильной организации рабочего пространства была применена система 5С, которая предполагает сортировку вещей, организацию хранения и постоянное поддержание порядка. Благодаря нововведению удалось сократить время выполнения операций на 15%. Кроме того, было вывезено два грузовика с мусором.

Эксперты ФЦК также внесли конструктивное изменение в каркас тренажера, чтобы сократить время сборки устройства. Были разработаны и стандарты использования матриц, которые применяются для литья изделий. До этого на предприятии не учитывался такой показатель, как степень их износа. Если матрицы выходили из строя, то производство останавливалось, пока не изготавливались новые.



Прирост производительности труда по итогам реализации проекта составил 22%. Снижение времени протекания процесса на оптимизируемом потоке — 94,71%. За счет внедрения инструментов бережливого производства удалось выявить и исключить потери, а самое главное — повысить конкурентные преимущества продукции путем повышения ее качества и снижения себестоимости. ■

## «ЭКСПЕРТЫ ФЦК СОПРОВОЖДАЛИ НАС С САМОГО ПЕРВОГО ДНЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА»



**Директор по производству компании «Эйдос-медицина» Сергей Пришва рассказал об опыте участия в национальном проекте.**

*«Эйдос-Медицина» специализируется на выпуске медицинских симуляторов и тренажеров. На кого в первую очередь рассчитана ваша продукция?*

Наши тренажеры предназначены как для обучения студентов, так и для повышения квалификации врачей, причем не только российских. Многие симуляционные центры стран СНГ, США, Европы, Бразилии, КНР и Японии оснащены нашим оборудованием. Создаваемые нами тренажеры и симуляторы получили одобрение со стороны экспертов крупнейшей в мире компании по производству хирургического обо-

рудования — MedtronicCovidien (США), а робот-пациент 5-го поколения успешно прошел испытания в Токийском медицинском университете Juntendo (Япония).

*Ваши тренажеры весьма реалистичны, что они умеют?*

Многое — они практически полностью имитируют поведение живого пациента. Например, в тренажере для реанимации более ста функций: он моргает, глаза реагируют на свет, дышит, у него можно прощупать пульс, снять ЭКГ, провести реанимационные действия, в том числе воспользоваться дефибриллятором.



*Какие цели ставило руководство компании, входя в нацпроект?*

«Эйдос-Медицина» — относительно молодая компания. Производственный цикл включает разработку и выпуск технически сложных изделий. Несмотря на то что мы достаточно динамично развивались, спустя 7 лет появилось ощущение, что мы теряем в эффективности. Стало понятно, что себестоимость и сроки производства продукции нужно сокращать. Для решения этих задач мы обратились за помощью к экспертам ФЦК.

*В компании был опыт внедрения инструментов бережливого производства до вступления в нацпроект?*

В 2016 году мы пытались внедрять у себя на производстве бережливые технологии. Пригласили специалиста, который обучил наших сотрудников соответствующим инструментам. Но что с ними делать дальше, никто не показал. Поэтому многие в компании, в том числе и среди руководства, скептически относились к идее вступления в нацпроект. Но как показали следующие полгода, ФЦК грамотно подошел к вопросу повышения производительности. Эксперты сопровождали нас с первого и до последнего дня реализации проекта. Они не только обучили наших специалистов, но и показали нам, как работать с новыми инструментами.

*Как изменилось отношение коллектива после реализации пилотного проекта?*

Сейчас процент скептически настроенных сотрудников, можно сказать, стремится к нулю. Благодаря участию в нацпроекте 2 наших специалиста получили сертификаты тренеров. И после того, как мы провели обучение всего персонала, распространение культуры бережливого производства проходит практически беспрепятственно. К примеру, активно внедряем на предприятии 5С, заработала система подачи предложений.

*Что в первую очередь хотят улучшить сотрудники компании?*

Значительная часть предложений сейчас затрагивает конструкторскую документацию. Сотрудники видят, что она слишком сложная. Если мы понимаем, что то или иное изменение способно повысить качество нашей работы, то мы незамедлительно его внедряем.

*Какие у вас дальнейшие планы по распространению инструментов бережливого производства?*

После того как специалисты уехали, мы не остановили работу над проектом и активно используем инструменты, которые нам передали. Совместно с ФЦК мы оптимизировали процесс производства хирургических тренажеров. А сейчас картируем новый поток — производство роботов для реанимации. Надеемся, что нам удастся сократить время протекания процессов минимум на 40%. ■

# КУРС НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Повышение прибыли, выход на новые рынки, улучшение условий труда — эти и многие другие возможности открывает культура бережливого производства. Она помогает избавиться от потерь, которые, по опыту Федерального центра компетенций (ФЦК), составляют до 75% любого неоптимизированного производственного потока. ФЦК учит искать эти потери и эффективно их устранять. Зачем это компаниям и как это работает?



## ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ КУЛЬТУРА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА?

- в неоптимизированном потоке потери составляют до 75% — они крадут потенциальную прибыль компании;
- потери вызваны перепроизводством, нерациональной логистикой, неправильной организацией рабочего пространства, простоями, браком — всем, за что не готов платить клиент;
- культура «бережливости» меняет отношение сотрудников к делу, позволяет им работать продуктивнее, мотивирует на совершенствование.

## КАК ПОВЫСИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ?

### Пересмотрите цели:

- поставьте перед собой амбициозные и конкретные цели;

- эффективно достигать их помогает «дерево целей» — разложение каждой цели на задачи, которые будут способствовать ее достижению;
- за каждой целью и задачей закрепляется ответственное лицо, например, начальник цеха.

### Оптимизируйте потоки:

- выберите ключевой продукт — сделайте поток его производства образцовым;
- проведите диагностику текущего состояния потока с помощью производственного анализа, картирования, диаграммы «спагетти» — это поможет обнаружить потери;
- внедрите на потоке инструменты бережливого производства: ФЦК разработал для этого специальную уникальную методику;
- выработайте систему контроля изменений, например, внедрите инфоцентр.

На самарском предприятии «Пегас-Агро», изготавливающем самоходную сельскохозяйственную технику, эксперты ФЦК помогли сотрудникам стандартизировать процесс сварки штанг опрыскивателей, устранить лишние перемещения, выровнять загрузку операторов, оптимизировать систему складирования, рационально организовать рабочие места. В результате в потоке, ранее тормозившем производство, стали работать в 1,5 раза быстрее, а выработка повысилась на 60%.

### Обучайтесь и обучайте:

- вовлеките сотрудников в процесс внедрения оптимизации потока — так они осваивают инструменты бережливого производства;
- два-три сотрудника компании могут пройти Школу тренеров ФЦК — они будут передавать знания другим сотрудникам, вдохновлять их на непрерывное совершенствование.

В рамках Школы тренеров предприятиям передаются уникальные методики оптимизации производственных процессов, разработанные экспертами ФЦК. Сотрудников компаний обучают картированию, проведению производственного анализа, быстрой переналадке оборудования и оценке его эффективности, стандартизированной работе, встроенному качеству. На мастер-классах они перенимают опыт управления производственными процессами, внедрения системы обучения TWI, эффективного инфоцентра, инструментов мотивации персонала. Уже подготовлено более 700 тренеров.

### Управляйте проектами:

- сформируйте проектный офис — эта команда будет следить за тем, как реализуются проекты по улучшениям;
- проектный офис аккумулирует предложения по оптимизации от персонала и помогает их реализовывать: внедрение предложенных сотрудником улучшений — лучшая мотивация для него;
- обеспечьте активное участие в процессе менеджмента.

Производитель высокотехнологичных медицинских симуляторов из Татарстана — компания «Эйдос-Медицина» — снизила время протекания процессов в потоке изготовления тренажеров для обучения хирургов почти на 95%. Это удалось преимущественно благодаря внедрению потока единичных изделий. Раньше продукцию изготавливали партиями: пока один оператор заканчивал работу с партией, другим приходилось ждать его. По совету экспертов ФЦК предприятие перешло на новую систему производства, что помогло не только снизить простои, но и повысить производительность труда на 22%.

### Управляйте изменениями:

- тиражируйте успех потока-образца на всем предприятии;
- информируйте сотрудников о способах и результатах оптимизации, мотивируйте их, докажите, что это прежде всего положительно сказывается на условиях их труда.

Пройти этот путь с экспертами ФЦК — специалистами с опытом работы в ведущих российских компаниях — просто: нужно только оставить заявку на сайте [производительность.рф](http://производительность.рф) и активно включиться в совместную работу по внедрению культуры непрерывных улучшений.

Подробнее познакомиться с услугой можно на сайте ФЦК: [производительность.рф](http://производительность.рф) ■



# КАК ЗАСТАВИТЬ СТРАТЕГИЮ РАБОТАТЬ?

## Главные инструменты целеполагания



**Практика показывает, что у подавляющего большинства компаний период стратегического планирования ограничен ближайшим годом. Как следствие, такие компании тратят свои ресурсы на реактивное реагирование и быстро теряют позиции на рынке.**

Самая яркая, но короткая жизнь у стартапов — 95% из них не выживают в эволюционной гонке. Почему? Их ресурсы существенно ограничены. Молодые технологические компании привлекают инвестиции, и в моменте получают операционную прибыль, но этого недостаточно, чтобы поддерживать конкурентные позиции. Если у стартапа нет четкой стратегии, скорее всего, собственники будут ошибаться в распределении ресурсов при масштабировании бизнеса. В обозримом будущем ошибки в планировании могут обернуться полным крахом. Интересно, что до 70% стартапов терпят неудачу из-за преждевременного роста, и это тоже следствие реактивного менеджмента.

В промышленных компаниях отсутствие долгосрочных целей если и не грозит крахом в ближайшей перспективе, то делает бизнес уязвимым и открывает возможности для конкурентов. Базовое условие жизне-

способности бизнеса — стратегия, в которой прописаны конкретные шаги компании в четырех стратегических направлениях.

### Повышение доли на международных рынках

Эта цель актуальна для каждой компании, даже если сегодня она не осознает свой экспортный потенциал и не стремится выйти на зарубежного потребителя. К примеру, бренды Natura Siberica и «Рецепты бабушки Агафьи», которые в нашем сознании прочно связаны с российским потребителем, несколько лет назад начали активно осваивать зарубежный рынок. Сегодня экспорт этой косметики составляет 20%, а в планах компании-производителя выйти на 70%.

### Новые продукты на российском и международном рынках

Рано или поздно с необходимостью расширять направления бизнеса сталкиваются 90% компаний. Классический пример —

предприятия военного сектора. В период снижения оборонного заказа всегда встает вопрос о диверсификации производства и наращивании гражданской продукции. У мировых компаний, которые не ограничивают жизнь своего бизнеса краткосрочной перспективой, линейка новых продуктов расписана на 30 лет вперед и более.

### Снижение себестоимости продукции и сроков протекания процессов

Время протекания процессов (ВПП) — один из ключевых показателей для экономики компании, так как он напрямую влияет на себестоимость продукции. Чем меньше времени занимает производственный процесс, тем меньше ресурсов он вовлекает. В практике ФЦК есть компании, которым удалось снизить ВПП в пилотном потоке на 99%, что улучшило финансовые показатели предприятия.

### Создание системы сервисного обслуживания

Зачастую российским бизнесом сервис воспринимается как нечто второстепенное. Но в реальности наличие стандартного пакета сервисных услуг к продукту может удвоить маржинальность вашего бизнеса. И наоборот, их отсутствие даст огромное преимущество конкурентам. Это наглядно демонстрирует кейс китайских производителей — когда на российском рынке появились китайские грузовики, при низкой цене и хорошем качестве они проиграли другим компаниям из-за отсутствия сервиса.

### ДЕКОМПОЗИЦИЯ ЦЕЛЕЙ

Правильное понимание стратегических целей еще не гарантирует результата. Эффективная стратегия всегда имеет четкую систему показателей, понятна каждому сотруднику и органично встроена в его текущую деятельность. В основе эффективного планирования лежит методика декомпозиции целей. Именно декомпозиция превращает стратегию в работающий инструмент. Последовательное разделение цели верхнего уровня на менее крупные с закреплением конкретных показателей и ответственных исполнителей позволяет соединить стратегический и операционный уровни планирования. Декомпозиция включает три этапа: **построение дерева целей, создание карты ключевых показателей эффективности и внедрение информационных центров.**

### Дерево целей

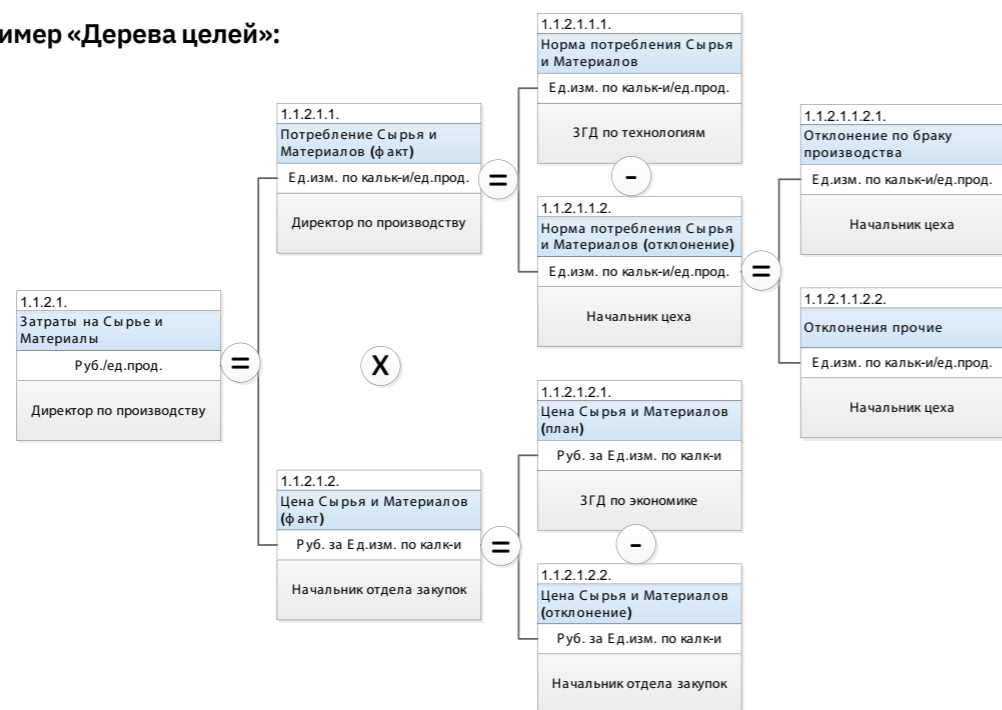
Этот инструмент является стержнем, который объединяет все уровни планирования, мониторинга и бюджетирования и позволяет «дотянуть цепочку» показателей от высшего уровня управления до сотрудника.

- Дерево состоит из блоков-целей, организованных по иерархическому принципу. Каждый из блоков должен включать формулировку декомпозированной цели (в конкретных показателях) и должность ответственного за ее реализацию.
- Декомпозиция производится в строго математической логике — показатели верхнего уровня вычисляются из показателей нижнего уровня.
- Стоимостные показатели декомпозируются в натуральные показатели (часы, единицы продукции, количество брака и т. д.).
- Распределение зон ответственности соответствует структуре управления и функционалу руководителей.





Пример «Дерева целей»:



Карта ключевых показателей эффективности (КПЭ)

Внедрение ключевых показателей эффективности для руководителей и сотрудников позволяет стимулировать и контролировать достижение стратегических целей компании на всех уровнях декомпозиции. Чтобы упростить процесс контроля, используются карты КПЭ — специальный документ, в котором отражены все необходимые данные по показателям каждого сотрудника (их вес в процентах, верхней, целевой и нижней уровни выполнения, типы КПЭ и их оценка). Утверждаемые показатели должны соответствовать следующим критериям: быть конкретными, измеримыми, достижимыми, ограниченными во времени и связанными с верхнеуровневой целью, при этом не должны дублировать друг друга.

Информационные центры

Для визуализации, которая позволила бы оценить актуальное состояние процессов, в работу предприятия внедряются специальные системы мониторинга — информационные центры. Инфоцентр отображает целевые показатели, промежуточные результаты и статус решения задачи, помогает определить, где произошли задержки, чем они вызваны и кто несет ответственность. Таким образом, руководитель предприятия может отслеживать ход реализации целей, выявлять проблемы на различных уровнях, оперативно реагировать на них и принимать меры по урегулированию. Поэтому инструмент часто используется на совещаниях и планерках.



Без целеполагания развитие компании невозможно. Чем более долгосрочную стратегию вы выстраиваете, чем более амбициозны ваши цели и шире горизонт планирования, тем выше вероятность, что вам удастся развивать и успешно масштабировать свой бизнес. Но стратегия — это не просто картина того, как будет выглядеть ваша компания через 15–30 лет, а действия, которые вы совершаете сейчас, чтобы это будущее настало. Поэтому в работе с предприятиями-участниками национального проекта эксперты ФЦК уделяют такое пристальное внимание оценке текущего состояния целей, их корректировке, декомпозиции и созданию условий для их реализации. Мы не только делимся практиками и инструментами эффективного целеполагания, но и обучаем этим инструментам руководителей каждого предприятия, оказываем им методологическую поддержку на протяжении всего периода реализации проекта. На старте проекта менеджмент проходит обязательные тренинги по декомпозиции целей и организации эффективного информационного центра и тут же применяет эти знания на практике, так как в ходе обучения руководителям ставятся конкретные задачи по разработке дерева целей и внедрению инфоцентров на предприятии.



**СВЕТЛАНА ГОРЧАКОВА,**  
заместитель  
генерального  
директора ФЦК  
по аналитике  
и методологии

ОШИБКИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Большинство компаний, стратегии которых так и остаются на бумаге, как правило, совершают типовые ошибки:

- Стратегия предприятия не оцифрована в ключевые показатели эффективности (КПЭ) руководителей и сотрудников.
- КПЭ руководителей и сотрудников не связаны со стратегией предприятия, вследствие чего появляются «белые» зоны, т. е. показатели без ответственных, где, как правило, и возникают проблемы.
- Сотрудники предприятия имеют КПЭ, которые им непонятны, например показатель выручки отлично работает на уровне топ-менеджмента, но он непонятен начальнику цеха.
- Отсутствует контроль за этапностью использования ресурсов внутри периода, в результате чего ресурсы расходуются неравномерно и неэффективно (эффект клюшки).
- Достижение/недостижение КПЭ проверяется раз в год/полугодие, отсутствует визуализация текущего состояния.
- КПЭ руководителей и сотрудников не связаны с зоной их ответственности. Имея ответственность и не имея полномочий, сотрудник ничего не может сделать для достижения КПЭ.

Чтобы пройти дистанционные курсы по декомпозиции целей и организации инфоцентра, необходимо зарегистрироваться на сайте [производительность.рф](http://производительность.рф).



# ЗАЧЕМ МЫ МЕНЯЕМСЯ?

В этой рубрике Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (ФЦК) отвечает на вопросы, которые чаще всего звучат на предприятиях во время стартовых совещаний.

— ? —

**Как вы сможете оптимизировать процессы на нашем предприятии, если не знаете нашу производственную специфику?**

Для применения инструментов бережливого производства отрасль не имеет значения. Во-первых, они применяются к второстепенным процессам, которые окружают технологию: процессы перемещения сырья и материалов между операциями и складами; процесс выдачи сменного задания и контроль его исполнения, процесс получения инструмента и т. д. Во-вторых, во время работы на проекте в команде присутствуют участники рабочей группы, которые являются экспертами в конкретной отрасли, и они делают заключение о возможности внедрения совместно выработанных мероприятий. В-третьих, команда ФЦК объединяет экспертов из разных отраслей. В случае необходимости они точно привлекаются для решения технических вопросов.

— ? —

**Проект предполагает сокращение персонала?**

Мы исходим из того, что увеличивать производительность следует не за счет высвобождения персонала, а за счет со-

кращения себестоимости, обретения конкурентных преимуществ, выхода на новые объемы производства и продаж. Если у вас растет эффективность, это значит, что вы теми же человеческими ресурсами начинаете производить в два раза больше. В этих условиях компаниям не надо сокращать персонал, нужно даже увеличивать его численность. Повышение производительности создает потенциал для расширения производства и создания дополнительных рабочих мест. Статистика это подтверждает. Суммарная численность сотрудников предприятий-участников нацпроекта в 2017–2018 годах увеличилась на 1,4%. В ходе реализации проекта оцениваются загрузка сотрудников в текущем состоянии и возможность перераспределения функционала и операций. Это делается для выравнивания загрузки между всеми сотрудниками потока для исключения «узких горлышек» и равномерности протекания всех производственных операций.

— ? —

**Увеличится ли нагрузка сотрудников предприятия во время и после реализации проекта?**

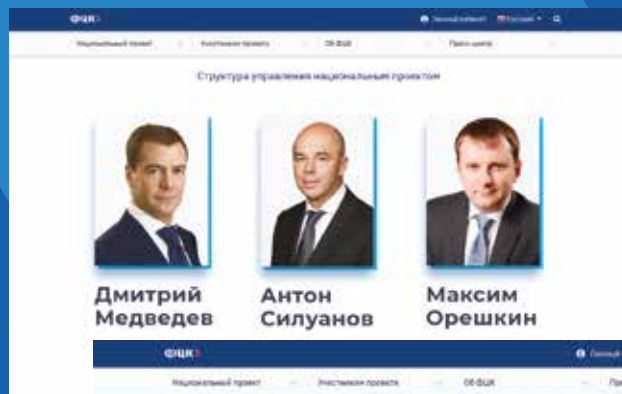
Мы исключаем все непроизводительные действия, улучшаем эргономику рабочих мест, сокращаем маршруты перемещения как сырья и материалов, так и самих сотрудников. Таким образом, сотрудник совершает меньше вспомогательных и ненужных действий, а все высвобожденное время распределяется на выполнение операций, создающих продукт/изделие. Таким образом, увеличивается производительность сотрудников, а не их занятость.

# ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

.РФ

# ИТ-ПЛАТФОРМА производительность.рф.

- ✓ ПОЛУЧИТЬ ИНФОРМАЦИЮ  
О НАЦИОНАЛЬНОМ ПРОЕКТЕ  
И МЕРАХ ГОСПОДДЕРЖКИ  
ДЛЯ УЧАСТНИКОВ
- ✓ ПОЗНАКОМИТЬСЯ С ПОСЛЕДНИМИ  
НОВОСТЯМИ ОБ АДРЕСНОЙ  
ПОДДЕРЖКЕ БИЗНЕСА
- ✓ ПРОВЕСТИ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКУ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ
- ✓ ПОЗНАКОМИТЬСЯ С ЛУЧШИМИ  
ПРАКТИКАМИ И КЕЙСАМИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ
- ✓ УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ПРОДУКТАХ  
И УСЛУГАХ ФЦК
- ✓ ПРОЙТИ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЕ  
В АКАДЕМИИ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
- ✓ ПОДАТЬ ЗАЯВКУ НА УЧАСТИЕ  
В ПРОЕКТЕ



Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин

Дмитрий  
Медведев

Антон  
Силуанов

Максим  
Орешкин