

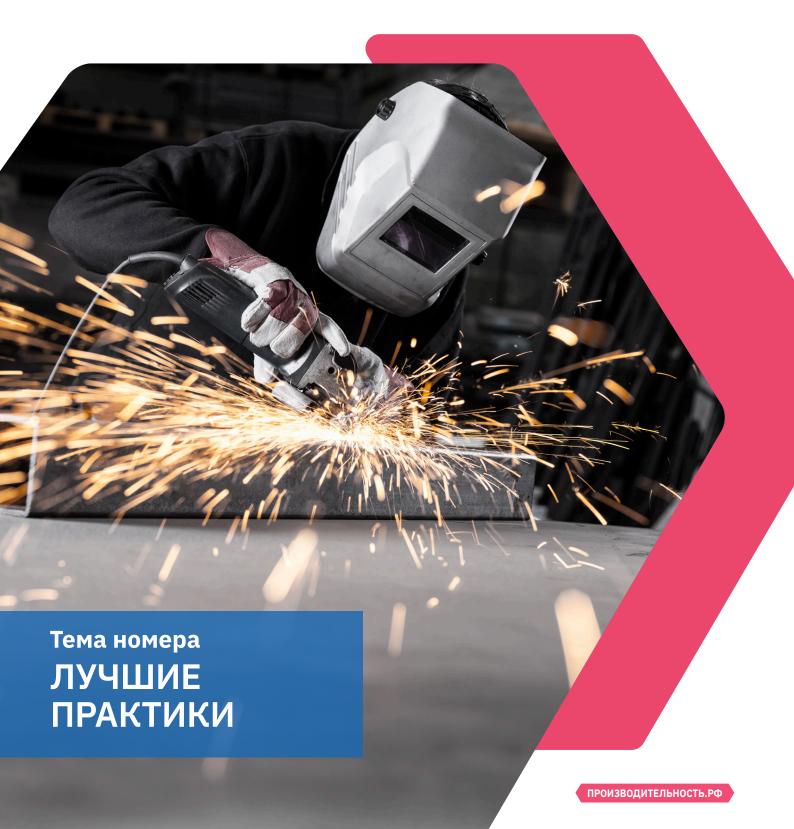
производительность.рф

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ»

МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ От Калининграда до Приморья: нацпроект расширяет географию /4

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ «Каждое совещание мы проводим на производстве» /18

ИСТОРИИ УСПЕХА Как «Сервис-ЮГ-ККМ» мотивирует сотрудников на улучшения? /21





Национальный проект расширяет географию. Сегодня эксперты Федерального центра компетенций работают в 45 регионах России. В январе и феврале 2020 года к проекту присоединились Ленинградская область, Подмосковье и другие промышленные центры страны. В числе участников самые разные предприятия: и крупные производства, и молодой развивающийся бизнес. У кого-то уже есть опыт внедрения бережливых технологий, кто-то — новичок в этой сфере. Но потенциал к росту прибыли и возможность в разы повысить эффективность бизнеса есть у всех. И это доказывают кейсы проекта.

Сегодня на IT-платформе Производительность.РФ мы аккумулируем успешный опыт участников и собираем лучшие практики, которые наглядно демонстрируют потери и скрытые резервы каждого производства. Благодаря бережливым технологиям предприятиям удается не просто снизить издержки, но и реализовать бизнес-цели, даже если еще недавно они казались трудно достижимыми. И этот успешный опыт может быть тиражирован на все предприятия страны.

С какими потерями сталкиваются российские предприятия? Какие подходы помогают им преодолеть кризис роста? Что важно учитывать при прогнозировании будущего компании? Этим вопросам посвящен четвертый номер журнала «Производительность.РФ».

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

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

№ 4 Февраль 2020

МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ



От Калининграда до Приморья: нацпроект объединил крупные промышленные центры страны

ИНТЕРВЬЮ



Интервью генерального директора ФЦК: «Повышение эффективности в масштабах госкомпаний может исчисляться десятками миллиардов»

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ



Лучшие практики предприятийучастников национального проекта

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



Интервью генерального директора ООО «Пегас-Агро»: «Каждое совещание мы проводим на производстве»

ИСТОРИИ УСПЕХА



Как ООО «Сервис-ЮГ-ККМ» удалось стимулировать сотрудников к непрерывным улучшениям

ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



Отраслевые исследования: как использовать тренды для повышения эффективности бизнеса

(ВЦК)

ОТ КАЛИНИНГРАДА до приморья

Национальный проект объединил крупные промышленные центры страны



Сегодня география национального проекта охватывает 83 субъекта РФ. В 45 регионах России предприятия уже повышают эффективность производства с помощью ФЦК. Волна улучшений затронула и крупные промышленные центры. В январе 2020 года к числу участников присоединились компании Ленинградской области и Подмосковья – второго по объему промышленного производства региона страны.

> Экспертную помощь в оптимизации производственных процессов уже получают предприятия Омской, Новосибирской, Воронежской, Вологодской областей и Приморского края. Семинары, посвященные старту национального проекта в этих регионах, прошли в январе и феврале 2020 года. А это значит, что у регионального бизнеса сегодня появилось больше возможностей сократить издержки и увеличить прибыль, научиться создавать высококонкурентный продукт и выйти на новые рынки. И кейсы компаний-участников проекта постоянно доказывают, что эти цели достижимы.

ЛЕНИНГРАДСКАЯ ОБЛАСТЬ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Экономика Ленинградской области базируется на предприятиях несырьевых отраслей, развитие которых и является целью национального проекта. В регионе развиты пищевая промышленность, машиностроение, автомобилестроение, судостроение, химическое производство. В ближайшие четыре года 169 предприятий Ленинградской области смогут получить государственную поддержку и повысить эффективность производства с помощью бережливых технологий. В числе первых вопросами оптимизации займутся 000 НПК «Приматек», 000 «Респираторный комплекс», ПАО «Выборгский судостроительный завод» и ООО «СК «Орион плюс». Пилотные проекты на этих предприятиях будут реализованы при поддержке экспертов Федерального центра компетенций.

«Национальный проект дает компаниям возможность зарабатывать дополнительную прибыль. Эти средства позволят бизнесу не только развиваться, но и увеличивать заработную плату сотрудникам. Первые результаты видны уже через полгода, когда на предприятии завершается пилотный проект. Благодаря использованию инструментов бережливого производства можно получить эффект по росту выработки на 60-70%», отметил генеральный директор ФЦК Николай Соломон на встрече с предпринимателями Ленинградской области.

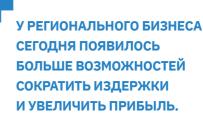
О том, чтобы в разы увеличить выработку, руководство ООО «Респираторный комплекс» стало серьезно задумываться в последние несколько месяцев. Вспышка коронавируса показала, что интерес к продукции предприятия есть во всем мире – и в Китае, и в Европе, и в Соединенных Штатах. Чтобы конкурировать на зарубежных рынках, предприятию необходимо оптимизировать производственные процессы, логистику и в целом пересмотреть подходы к организации производства. Участие в национальном проекте и экспертная поддержка ФЦК даст компании возможность не только увеличить выпуск конкурентоспособной продукции, но и внедрить инструменты бережливого производства, которые позволят постоянно наращивать производительность.

Бережливые технологии уже доказали свою эффективность в компаниях Санкт-Петербурга. Сегодня инструменты бережливого производства внедряют 25 предприятий региона. На двух из них – ЗАО «Невский Завод» и АО «Завод ЭЛЕКТРО-ПУЛЬТ» - уже завершены пилотные проекты. Благодаря оптимизации предприятия вышли на новые операционные и экономические показатели. Так, Невскому заводу удалось почти втрое сократить время протекания процессов и почти на 50% снизить запасы незавершенного производства, при этом выработка

на участке роторного производства выросла на 20%. По словам вице-губернатора Санкт-Петербурга Евгения Елина, задача власти - координировать работу предприятий и специалистов по производительности труда, снимать административные барьеры, заинтересовывать руководителей, показывая им лучшие практики, и содействовать подготовке специалистов. Именно Петербург стал первым российским регионом, где студенты Политехнического университета обучаются по программам повышения производительности труда на основе Производственной Системы

ПОДМОСКОВЬЕ

До 2024 года адресную поддержку получат 757 компаний Московской области. В первую очередь это представители обрабатывающих отраслей - машиностроения, металлообработки, химической и пищевой промышленности. Сегодня доля продукции обрабатывающего сектора в объеме промышленного производства региона превышает 85%. Отрасль вносит основной вклад в производственный рост, который четвертый год подряд значительно опережает среднероссийские темпы и составляет не менее 10% в год. По количеству строящихся объектов Московская область также значительно опережает среднероссийский уровень. Отрасль строительства стала второй по числу потенциальных участников проекта, на третьем месте - транспорт.



По предварительным оценкам, в проект могут войти около 200 строительных компаний и порядка 100 предприятий транспортной отрасли. Возможность воспользоваться господдержкой в регионе сегодня также есть у компаний сельскохозяйственного и жилищно-коммунального секторов. Участие в проекте поможет предприятиям Подмосковья не только сохранить высокие темы роста, но и по-





высить эффективность процессов. Для этих целей более 5 тысяч сотрудников московских предприятий будут обучены принципам и инструментам бережливого производства.

О том, какие возможности проект открывает перед московскими предпринимателями, эксперты ФЦК рассказали на стартовом семинаре, который прошел 23 января в Красногорске: «Перед нами стоит амбициозная задача вывести производительность труда в Московской области на качественно новый уровень. По объему промышленного производства регион занимает одно из ведущих мест в стране. Более тысячи предприятий соответствуют критериям нацпроекта. В свою очередь ФЦК готов предоставить высококлассных специалистов в сфере бережливого производства, - отметила заместитель генерального директора ФЦК Светлана Горчакова. – Оптимизация производственных процессов позволяет компании направлять дополнительную прибыль на развитие: открытие новых производственных линий, запуск новых производственных процессов. Как показывает практика ФЦК, сокращений на предприятиях в рамках реализации проекта практически не происходит. Это важно понимать как самим предприятиям и их сотрудникам, так и муниципальным и региональным властям. Напротив, происходит повышение квалификации персонала, улучшаются условия труда».

«Московская область, со своей стороны, готова поддержать региональных производителей в вопросах внедрения программ ФЦК», - подчеркнул заместитель председателя Правительства Московской области Вадим Хромов.

ФЕВРАЛЬ 2020

КАЛИНИНГРАДСКАЯ ОБЛАСТЬ

Сегодня руководство Калининградской области ставит перед собой задачу вдвое увеличить рост производительности труда в регионе - до 5%. В последние годы рост этого показателя в регионе составлял 1,2%-2%. Участие в национальном проекте должно способствовать повышению прибыли компаний, а следовательно улучшению общих экономических показателей области. В проект уже вступили 14 калининградских предприятий, всего к 2024 году их будет порядка 120. Один из участников проекта - предприятие «ЭКО-ПЭТ», крупнейший производитель термопластика в России и Европе. Совместно с экспертами ФЦК компания оптимизирует поток изготовления основного продукта - специальных гранул пищевого пластика. Благодаря инструментам бережливого производства компании удалось увеличить выпуск продукции на 7 тонн, в планах – увеличить на 20 тонн.

«Нам бы хотелось серьезно расширить количество участников, потому что это возможность повысить не просто производительность, но и доходность, соответственно, и доходы сотрудников этих предприятий. ФЦК в настоящий момент, по сути, главный методолог в области бережливого производства на государственном уровне. Центр реализует пров средних и крупных организациях за счет передачи сотрудникам этих организаций своего опыта, знаний и навыков», отметил губернатор Калининградской области Антон Алиханов. Процесс оптимизации калининградским

предпринимателям в деталях описал генеральный директор ФЦК Николай Соломон: «Мы не учим, а тренируем. Мы выходим непосредственно на производственный поток, встаем плечом к плечу с рядовыми работниками, начальниками цехов, мастерами. И начинаем по косточкам разбирать этот производственный процесс от начала до конца, замеряя все его параметры. Вместе находим потери, вместе устраняем их за полгода».

ПРИМОРСКИЙ КРАЙ

Одна из ведущих отраслей промышленности Приморья – ремонт судов. Сегодня перед судоремонтными предприятиями остро стоит задача по повышению конкурентоспособности, так как большинство рыбодобывающих компаний ремонтируют суда за границей. Участие в национальном проекте позволит судостроительному и судоремонтному бизнесу выйти на новый конкурентный уровень. Сегодня к проекту уже присоединились 11 предприятий. Три из них – ПАО ААК «Прогресс», ОАО «Ливадийский судоремонтный завод» и ПАО «Находкинский судоремонтный завод» подали заявки досрочно – еще в 2019 году. Всего 167 компаний региона смогут воспользоваться господдержкой до 2024 года.



СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

Свердловская область - один из самых передовых регионов проекта. В области уже действует собственная площадка для обучения инструментам бережливого производства - «Фабрика процессов». Также на базе Фонда технологического развития промышленности создан Региональный центр компетенций (РЦК), штат которого уже полностью укомплектован сотрудниками.

«В Свердловской области проект реализуется в установленные сроки. Мы видим, что в том числе и благодаря работе руководства региона заработало «сарафанное радио»: есть кому показать, на кого посмотреть. До конца этого года 50 предприятий региона должны завершить проект», - отметил **генеральный директор** ФЦК Николай Соломон.

Всего до 2024 года к нацпроекту должны присоединиться 308 компаний Свердловской области и более 2500 человек будут обучены инструментам и методикам бережливого производства.

«Для Свердловской области как одного из крупнейших индустриальных регионов страны рост производительности труда имеет принципиально важное значение. Свердловские предприятия активно участвуют в проекте. По итогам 2019 года соглашения заключены с 50 организациями, что более чем на 20% превышает плановый показатель», - сказал губернатор Свердловской области Евгений Куйвашев.



ФЕВРАЛЬ 2020

(ВЦК)

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИГРЫ: «ФАБРИКИ ПРОЦЕССОВ» ОТКРЫЛИСЬ В 16 РЕГИОНАХ

Бережливые технологии невозможно изучать в отрыве от практики. Во всем мире набирает популярность формат площадочного обучения, который позволяет имитировать условия реального производства. Подобные учебные площадки – «Фабрики процессов» по стандартам ФЦК – сегодня открываются по всей России. В 2019 году в регионах созданы 16 «Фабрик процессов», еще как минимум 7 будут запущены в текущем году.



22 января «Фабрику процессов» на базе Фонда развития промышленности Краснодарского края, созданную при поддержке экспертов ФЦК в 2019 году, посетили заместитель генерального директора ФЦК Ирина Жук и губернатор Краснодарского края Вениамин Кондратьев. Как отметил губернатор, на этой площадке в режиме реального времени вырабатывается алгоритм слаженной работы и создается своеобразный конвейер, который и должен стать основой промышленного прорыва.

Туле, Тюмени, Уфе и Челябинске.

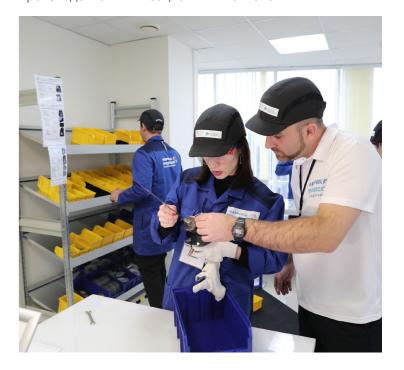
Этот имитированный конвейер – суть обучающего процесса. В отдельном помещении создана игровая производственная линия. Участникам обучения предлагают примерить на себя условные роли: здесь есть начальник производства, фиксирующий проблемы, логисты, которые доставляют детали и отслеживают перемещение готовой продукции по площадке, специалисты по улучшениям, анализирующие процесс, и операторы, работающие непосредственно на линии. Из реальных металлических деталей, шайб и болтов участникам необходимо собрать пять единиц продукции. Условная смена длится 10 минут. Каждые 2 минуты за изделием приезжает клиент.

Как правило, к приезду клиента продукция не готова. Теперь задача команды разобраться в причинах простоев. Потратили время на поиск деталей? Не смогли оперативно понять, как выстроить логистику? На одном из этапов сборки скопились лишние заготовки? Это и есть потери, которые снижают эффективность. Участникам предстоит выявить узкие места процесса и оптимизировать поток, чтобы достичь целевых показателей: необходимого количества производимых изделий за какое-либо время, соблюдения качества, снижения затрат на производство.

Как отметили участники «Фабрики процессов» в Краснодаре, на старте производства расположение рабочих мест противоречило логике технологического процесса, наблюдался дисбаланс в загрузке операторов. Эти препятствия в работе создаются намеренно – на площадке аккумулируются распространенные потери. Все выявленные проблемы участники обсуждают с тренерами – специалистами по бережливому производству - с помощью специального инфоцентра, визуализирующего весь процесс. Совместно разработанные решения позволяют минимизировать потери, снизить время изготовления продукции, увеличить загрузку персонала и, как следствие, повысить производительность труда.

«Одна из важнейших задач для достижения целей нацпроекта - повысить компетентность и мотивацию персонала. Делается многое, чтобы руководители предприятий получали максимум информации и тренингов, и одна из наших миссий – сделать обучение доступным в каждом регионе на каждом предприятии. Эта учебно-производственная площадка дает возможность региону мотивировать директоров, передать основы бережливого производства сотрудникам, чтобы они, приходя на предприятие, инициировали и продолжали непростую работу по повышению эффективности каждого процесса», - отметила заместитель генерального директора ФЦК Ирина Жук.

В процессе «игры» участники осознают, что устоявшаяся годами система может быть неэффективна и нуждается в трансформации, что побуждает их поделиться новыми знаниями и опытом со своими коллегами, а следовательно - способствует формированию культуры постоянных улучшений на предприятии. Популяризацией этой культуры займутся и в Тюмени. 24 января на базе Тюменского колледжа производственных и социальных техноло-



гий состоялось торжественное открытие «Фабрики процессов». Получить базовые навыки бережливого производства смогут не только сотрудники тюменских компаний, но и учащиеся сузов и вузов, а также государственные и муниципальные служащие.

Первые в стране «Фабрики процессов» по стандартам ФЦК были созданы на базе АО «Средне-Волжский механический завод» в Самарской области и ООО «Аэрозоль Новомосковск» в Тульской области. Сегодня учебные площадки действуют в Республике Башкортостан и Удмуртской Республике, Белгородской, Ростовской, Свердловской, Тамбовской областях и других регионах России. Воспользоваться услугами ФЦК по развертыванию «Фабрики процессов» может любое российское предприятие, нацеленное на повышение своей эффективности и обучение сотрудников передовым методам оптимизации производства. Эксперты ФЦК помогают подобрать подходящее помещение, спроектировать производственные и оганизационные зоны, подготовить тренеров по бережливому производству, консультируют на всех этапах организации учебной площадки.

Узнать больше об услугах ФЦК Производительность.РФ



НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ СТАНУТ ОСНОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

27 января Председатель Правительства РФ Михаил Мишустин провел первое совещание с вицепремьерами, одним из ключевых пунктов повестки которого стало обсуждение реализации национальных проектов.

Премьер-министр еще раз обозначил главные задачи, поставленные Президентом в ходе послания Федеральному собранию 15 января 2020 года:

«Первое – это борьба с бедностью, поддержка семей. Второе – это ускорение экономического роста. И третья задача – это активная реализация национальных проектов. Все эти темы должны быть конкретизированы и в ближайшее время должны найти конкретное отражение в сроках и финансовых источника, и главное определить персональную ответственность».

Премьер-министр РФ поручил вице-премьерам провести ревизию проделанной работы и подготовить предложения по уточнению национальных проектов, которые будут способствовать реализации Послания Президента Федеральному Собранию. Ранее на выступлении в Государственной Думе Михаил Мишустин отметил важность вовлечения регионов и обеспечения обратной связи о ходе реализации национальных проектов.



«Мы должны сосредоточиться на качественной реализации национальных проектов, они для этого и были созданы. Нужно убирать излишнюю бюрократизацию, разбираться, делать инвентаризацию, масштабировать лучшие региональные решения на федеральный уровень. У нас есть замечательные примеры в регионах, я сам много езжу и вижу это. И хочу опираться здесь на наших губернаторов, на регионы. Ну и наконец, обеспечить диалог с людьми. Важно, чтобы мы слышали, что случилось, а что – нет».

В 1989 году М.В. Мишустин окончил Московский станкоинструментальный институт (сейчас Московский государственный технологический университет "СТАНКИН") по специальности «системы автоматизированного проектирования», в 1992 году — аспирантуру этого вуза. Доктор экономических наук.

В разные годы занимал должности заместителя руководителя Государственной налоговой службы России, заместителя Министра РФ по налогам и сборам, руководителя Федерального агентства кадастра объектов недвижимости, руководителя Федерального агентства по управлению особыми экономическими зонами. С 2010 по 2020 год возглавлял Федеральную налоговую службу. 16 января 2020 года назначен Председателем Правительства РФ.

КУРС НА РЕЗУЛЬТАТ

Председатель Правительства РФ Михаил Мишустин утвердил распределение обязанностей между Заместителями Председателя Правительства РФ. Куратором национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» назначен Первый заместитель Председателя Правительства РФ Андрей Белоусов.

С 2013 по 2020 год Андрей Рэмович Белоусов занимал пост помощника Президента РФ по экономическим вопросам. Он выступил одним из авторов майского указа Президента РФ, в котором определены национальные цели развития России до 2024 года.

В соответствии с утвержденными полномочиями сегодня Андрей Белоусов координирует деятельность Министерства экономического развития РФ, Министерства транспорта РФ и ряда профильных

федеральных служб и ведомств. Он курирует вопросы, связанные с разработкой основных направлений социально-экономического развития РФ и общей координации национальных проектов. Также в круг задач первого вице-премьера входит координация и контроль реализации трех национальных проектов: «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», «Международная кооперация и экспорт», «Производительность труда и поддержка занятости».



В 1981 году А.Р. Белоусов с отличием окончил экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова по специальности "экономист-кибернетик". Заведовал лабораторией Института экономики и прогнозирования научно-технического прогресса АН СССР/Института народно-хозяйственного прогнозирования РАН. С 2000 по 2006 годы возглавлял Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования и одновременно являлся внештатным советником Председателя Правительства РФ. В 2006 году назначен заместителем Министра экономического развития и торговли РФ, спустя два года возглавил Департамент экономики и финансов Правительства РФ. С 2012 по 2013 год занимал пост Министра экономического развития РФ. С 2013 по 2020 год – помощник Президента РФ по экономическим вопросам. 21 января 2020 года назначен Первым заместителем Председателя Правительства РФ. Доктор экономических наук.

Новым руководителем национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» стал Министр экономического развития РФ Максим Решетников, который возглавил Министерство 21 января 2020 года.

В 2000 году М.Г. Решетников окончил Пермский государственный университет по специальности «экономист-математик», спустя два года получил вторую специальность — «лингвист-переводчик». С 2017 по 2020 год занимал пост губернатора Пермского края. Имеет большой опыт государственной деятельности. В разные годы занимал должности директора Департамента государственного управления, регионального развития и местного самоуправления Правительства РФ, первого заместителя руководителя аппарата мэра и Правительства Москвы, Министра Правительства Москвы и руководителя департамента экономической политики и развития города Москвы. Кандидат экономических наук.



(ЮЦК)

«ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ В МАСШТАБАХ ГОСКОМПАНИЙ МОЖЕТ ИСЧИСЛЯТЬСЯ ДЕСЯТКАМИ МИЛЛИАРДОВ»



14 февраля вступило в силу нововведение Правительства РФ, которое закрепляет личную ответственность руководителей государственных компаний за достижение ежегодного 5% роста производительности труда. О том, почему это так важно для роста российской экономики, рассказал генеральный директор Федерального центра компетенций в сфере производительности труда Николай Соломон.

5 % рост производительности труда будет включен в перечень ключевых показателей эффективности (КПЭ) руководителей госкомпаний. Эти меры стали продолжением директив, выпущенных в декабре. Почему сегодня вдруг потребовались такие меры?

Госкомпании обеспечивают порядка 25% выручки всех предприятий базовых несырьевых отраслей. Это огромный ресурс для роста экономики. И их вовлечение в реализацию национальной цели – 5% ежегодного роста производительности в стране – абсолютно закономерный шаг со стороны государства. Ведь это не какой-то взятый с потолка показатель. Это критически важное условие, которое позволит нам преодолеть разрыв с ключевыми экономиками мира. Напомню, что от лидеров по уровню производительности, таких как Ирландия, Норвегия, Дания, мы сегодня отстаем в три раза. От США и Германии - в два с лишним раза. И если не работать над этим показателем системно, производительность в России так и будет оставаться

где-то на уровне Мексики и Чили.

ФЕВРАЛЬ 2020

Сегодня среди участников национального проекта госкомпаний практически нет. Есть какие-то отголоски дочерних обществ, но в основном - это частный сектор. Его мотивация понятна. Для бизнеса, который не располагает большими ресурсами, участие в проекте, как глоток воздуха. 50% компаний балансируют на грани выживания, другие 50% - это собственники с большими амбициями по росту прибыли. Но у государственных компаний такой мотивации нет. Для них повышение производительности - это скорее вопрос грамотного стратегического планирования. Отдельные госкомпании и госкорпорации, такие как Ростелеком, Ростех, Росатом, начали системно заниматься вопросом повышения производительности еще задолго до выхода директив. Это говорит о том, что руководители компаний ориентированы на достижение бизнес-целей и думают о перспективе. Но пока мы все еще имеем дело с отдельными

историями. Директивы сподвигнут другие госкомпании к такой же активности, в том числе и за счет личной заинтересованности топ-менеджмента. И мы рассчитываем, что уже в 2020 году число госкомпаний в национальном проекте вырастет в разы.

Эксперты высказывают опасение, что закрепление КПЭ по производительности приведет к тому, что в госкомпаниях просто могут сокращать персонал, не повышая собственную эффективность. Вы думаете, такие риски действительно существуют?

Думаю, если такой прецедент действи-

тельно когда-либо возникнет, он не останется без внимания государства и общественности. На самом деле повышение производительности труда предполагает обратный эффект и, как показывает опыт ФЦК, среди участников проекта случаи сокращения персонала единичны. Подход, который мы реализуем, а именно – оптимизация процессов с помощью инструментов бережливого производства напротив, дает возможность работать с производительностью в числителе. То есть наращивать экономику компании не за счет сокращения персонала, а за счет снижения внутренних издержек и повышения конкурентоспособности товаров. И это наш ключевой посыл, который мы транслируем всем предприятиям. Более того, оптимизация процессов за счет сокращения потерь всегда приносит экономический эффект, что позволяет компании направить освободившиеся средства на расширение линейки продуктов или увеличение объемов производства. И в проекте есть много примеров, когда после оптимизации компании не только не сокращали, а набирали дополнительный персонал. Прекрасный пример – предприятие «Аэрозоль Новомосковск» в Тульской области. Благодаря оптимизации предприятию удалось увеличить выручку почти на 600 млн рублей, причем порядка 50 млн высвобождено за счет сокращения запасов. Это помогло компании запустить новое производство. А ведь мы говорим о частном бизнесе. В масштабах госкомпаний эффект от оптимизации процессов может исчисляться десятками миллиардов.

Приведу пример из собственного опыта в Росатоме. В определенный момент мы поняли, что оборачиваемость запасов корпорации необходимо сократить минимум на 30%. Тогда среди общих показателей по прибыли впервые был поставлен показатель «Оборачиваемость запасов». И за два года мы высвободили 80 млрд рублей на кредитный портфель, что напрямую повлияло на оборачиваемость капитала. Так, через этот простой показатель нам удалось вовлечь в процесс оптимизации многих руководителей Росатома.

Директивы приняты, за руководителями закреплены соответствующие КПЭ, что дальше? С чего госкомпании следует начать повышение эффективности, чтобы добиться таких же эффектов как в Росатоме?

Начинать нужно всегда с выстраивания понятной системы целей и показателей. Именно этого сегодня не хватает многим госкомпаниям – бизнес-цели верхнего уровня могут плохо транслироваться по всем элементам цепочки. Получается, что амбиции есть, цель по прибыли поставлена. А что это значит для всех участников производства? В Росатоме и других корпорациях, которые не первый год внедряют бережливые технологии, существует единая система ключевых показателей эффективности. Она помогает эту самую прибыль на уровне компании довести в физических объемах до каждого начальника цеха и каждого сотрудника. Выстраивание системы целей и их декомпозиция – это первый этап оптимизации, с которого начинается реализация проекта на предприятиях.

Отсутствие правильных целей - это основная проблема госкомпаний?

Главная проблема – это отсутствие мотивации. Как и в любой компании, многое зависит от позиции лидера. Если во главе компании стоит человек, который понимает выгоды бережливого производства и готов донести эту идею на все уровни управления, у компании есть все шансы повторить успешный опыт Росатома, ЧТПЗ и даже Тойоты. Федеральный центр компетенций готов поделиться своей экспертизой и дать необходимые инструменты, которые помогут госкомпаниям найти и реализовать внутренние резервы для роста эффективности. Но мы, конечно, ждем встречного движения от руководителей и сотрудников компаний.

()ЦК)

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ УЧАСТНИКОВ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА

АО «ЧЕБОКСАРСКИЙ ЭЛЕКТРОАППАРАТНЫЙ ЗАВОД»

Чувашская Республика

Производство электрического оборудования

Пилотный поток: производство низковольтных комплектных устройств



ЗАДАЧА

Сокращение запасов незавершенного производства с целью высвобождения оборотных средств.

ФЕВРАЛЬ 2020

ПРОБЛЕМА

На участке было организовано 32 узкоспециализированных сборочных поста. Сборку изделий производили 5 операторов партиями по 50 штук. При этом в рабочей зоне скапливались запасы незавершенного производства, а на перемещения, поиск и транспортировку комплектующих между операциями уходило до 20% рабочего времени персонала.

РЕШЕНИЕ

- Модернизировали рабочие столы, что дало возможность производить сразу 6-7 операций на одном сборочном посту. Число постов при этом сократилось до пяти.
- Организовали поставку комплектующих в рабочую зону силами логиста.
- Выстроили поток единичных изделий.

ИНСТРУМЕНТЫ

- Стандартизированная работа
- Картирование
- Поток единичных изделий
- 50

ЭФФЕКТ

- Сокращение запасов незавершенного про-изводства 41% (с 6370 шт. до 3758 шт.)
- Сокращение времени изготовления партии изделий с 16 до 7,6 рабочих смен
- Сокращение рабочей площади с 72 до $18 \, \text{м}^2$

ЗАО «ТЕХПОЛИМЕР»

Красноярский край

Производство пластмассовых плит, полос, труб и профилей

Пилотный поток: производство георешетки дорожной армированной



ЗАДАЧА

Увеличение выпуска решетки за счет увеличения среднемесячной производительности оборудования.

ПРОБЛЕМА

Переналадка ультразвуковой сварочной машины производилась только в дневную смену после остановки оборудования: промежуток между направляющими (100 шт.) выставлялся поштучно и вручную, что занимало 32 часа, и еще 1,5 часа уходило на подготовку инвентаря.

РЕШЕНИЕ

Силами предприятия изготовили сменные тоннели с уже выставленными по размерам ячейки направляющими. Место хранения сменных тоннелей и инвентаря для переналадки организовали в непосредственной близости с машиной.

ИНСТРУМЕНТЫ

- Быстрая переналадка
- 50

ЭФФЕКТ

- Рост среднемесячной производительности машины изготовления георешетки
 на 25% (с 30 до 37,5 тыс. м²).
- Сокращение времени переналадки на 63% (с 32 до 12 часов).
- Сокращение простоя машины с 72 до 24 часов.

АО «ТУЛАЖЕЛДОРМАШ»

Тульская область

Производство транспортных средств для ремонта и технического обслуживания железнодорожных, трамвайных и прочих путей

Пилотный поток: сборка стоек крана ГПК-30



ЗАДАЧА

Повышение производительности на участке изготовления стоек крана без увеличения численности персонала.

ПРОБЛЕМА

На ожидание заготовок из соседнего цеха, их перемещение с помощью кран-балки, поиск и транспортировку комплектующих у операторов сборочного цеха уходило до 65% рабочего времени.

Задания на смену операторы получали в нормо-часах без привязки к номенклатуре, что приводило к нехватке «нужных» и изготовлению «лишних» деталей, и как следствие – к загромождению площадей.

РЕШЕНИЕ

- Организовали стеллажную систему хранения комплектующих и оснастки. Удалили лишние предметы и отсортировали материалы, маркировали места хранения заготовок по маркам металла, толщине и размерам.
- Изменили систему планирования с учетом потребностей производства: задания выдаются на изготовление конкретного комплекта деталей для необходимой молели крана.
- Внедрили стенд производственного анализа с отслеживанием факта изготовления на всех этапах.
- Освободили площадь основного корпуса (цех №1) от неиспользуемых материалов и комплектующих, компактно разместили оборудование. На высвободившуюся площадь перенесли участок сборки стоек узла крана из цеха №2.

ИНСТРУМЕНТЫ

- Стандартизированная работа
- Картирование
- Производственный анализ
- 5C

ЭФФЕКТ

- Повышение выработки сборки стоек крана на 114% (с 4,2 до 9 шт. в месяц на человека)
- Сокращение запасов на 82% (с 525 до 92 шт.)

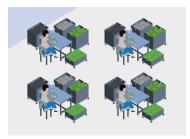
14



000 «ЗАВОД ПРИБОРОВ И СРЕДСТВ АВТОМАТИЗАЦИИ «ЭЛЕСИ» Томская область

Производство контрольно-измерительных и навигационных приборов и аппаратов; производство часов

Пилотный поток: производство плат





ЗАДАЧА

Сокращение запасов незавершенного производства с целью высвобождения оборотных средств.

ПРОБЛЕМА

Каждый оператор на своем рабочем месте производил полный цикл сборки изделия. При этом количество запасов незавершенного производства в межоперационных зонах более чем в 3 раза превышало норму, а персонал тратил на поиск и транспортировку необходимых материалов до 60 минут в смену.

РЕШЕНИЕ

- Организовали поточную линию изготовления плат партиями по 13 штук.
- Транспортные операции передали от операторов в службу логистики.
- Операции сборки равномерно распределили между операторами.

ИНСТРУМЕНТЫ

- Производственный анализ
- 5C

ЭФФЕКТ

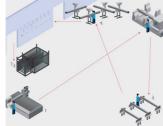
- Снижение запасов материалов и полуфабрикатов на 67% с 6,889 до 2,296 тыс. шт.
- Сокращение количества зон складирования с 24 до 12 зон
- Высвобождение производственных площадей $-100 \ \text{m}^2$

000 «СИБЭНЕРГОМАШ - БКЗ»

Алтайский край

Производство паровых котлов, кроме котлов центрального отопления

Пилотный поток: изготовление коллектора





ЗАДАЧА

Повышение производительности участка изготовления коллекторов в связи с ростом заказов.

ПРОБЛЕМА

На перемещения между станками и ожидание комплектующих у операторов уходило более 20% рабочего времени. Еще 15% времени сотрудники тратили на поиск и подбор нужных инструментов из-за загромождения рабочих зон.

РЕШЕНИЕ

- Переставили оборудование и выстроили поток в технологической последовательности сборки, места складирования заготовок и инструментов перенесли к рабочей зоне.
- Определили минимально необходимый набор инструментов и оснастки, организовали стенды для хранения инвентаря и очистили рабочие зоны от лишних предметов.

ИНСТРУМЕНТЫ

- Стандартизированная работа
- 5C

ЭФФЕКТ

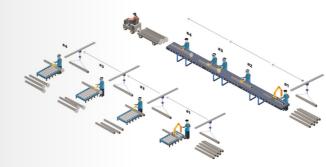
- Увеличение выработки на 100% с 1,2 до 2,4 шт./месяц.
- Сокращение времени протекания процесса на 53% с 17 дней до 8 дней
- Снижение занимаемой площади на 13% с 2204 м² до 1929 м²

000 «АГРИСОВГАЗ»

Калужская область

Производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей

Пилотный поток: изготовление опор освещения



ЗАДАЧА

Повысить производительность сборочно-сварочного участка.

ПРОБЛЕМА

Каждый оператор собирал опору от начала и до конца, производя операции сварки, сборки, зачистки на своем рабочем месте, скорость сборки конструкции при этом зависела от навыков конкретного сотрудника.

Часть рабочего времени операторов уходила на ожидание заготовок. Из-за отсутствия заготовок простаивала ванна цинкования.

РЕШЕНИЕ

- Выстроили поток в соответствии с технологической последовательностью. Для синхронизации скорости потока операции перераспределили между операторами, на более трудоемкие операции поставили двух человек.
- Организовали перемещение продукции с помощью рольгангов.
- Провели стандартизацию технологических операций на линии. Утвердили нормативы времени выполнения операций, что позволило упорядочить планирование производства и снабжения.

ИНСТРУМЕНТЫ

Стандартизированная работа

ЭФФЕКТ

Повышение производительности участка сборки на 100% – с 10 до 20 шт. в смену.

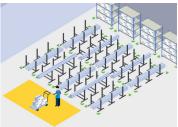
000 «ПО «МЕЖРЕГИОН-ЭНЕРГОСЕРВИС»

Алтайский край

Производство паровых котлов и их

Пилотный поток: изготовление коллектора





ЗАДАЧА

Увеличение производительности потока производства коллекторов за счет снижения времени изготовления.

ПРОБЛЕМА

Так как заказ направлялся кладовщику в начале каждой смены, простои работников и оборудования в ожидании завоза материалов по заказу составляли 90 минут. При комплектации заказа кладовщиком на поиск и перекладку материалов уходило 80% времени его выполнения.

РЕШЕНИЕ

- Создали систему адресного хранения: определили схему размещения и порядок работы со стеллажами, маркировали все материалы.
- Зону комплектации организовали максимально близко к рабочим местам.
- Определили перечень невостребованных материалов, часть из которых отправлена в лом, часть на реализацию, а часть вовлечена в производство, часть использована для хозяйственных нужд (стеллажи, водопроводы).

ИНСТРУМЕНТЫ

- Визуализация
- 5C

ЭФФЕКТ

- Увеличение производительности на 4 % с 69 до 72 коллекторов в год.
- Сокращение времени поставки материала в производство на 75% со 120 до 30 минут.
- Высвобождение 30% площадей склада, что позволило минимизировать хранение материалов на улице.

(ЮЦК)

«КАЖДОЕ СОВЕЩАНИЕ МЫ **ПРОВОДИМ НА ПРОИЗВОДСТВЕ»**



Как выйти из кризиса без потерь и мотивировать сотрудников улучшать процессы? Об этом в своем интервью рассказывает Светлана Линник, генеральный директор компании 000 «Пегас-Агро» - самарского производителя сельхозтехники.

> 000 «Пегас-Агро» – не новичок в вопросах повышения производительности труда. Что мотивировало руководство компании шесть лет назад обратиться к бережливому производству?

> В тот период компания переживала определенный кризис роста и испытывала весь комплекс связанных с этим проблем. У нас была зажженная команда, хороший продукт, собственные производственные площади, мы закупили достаточное

количество дорогого оборудования, но все это не привело к ожидаемым результатам. Мы не могли нарастить объемы продукции, не могли обеспечить производство комплектующими должного качества, постоянно происходили остановки сборочной линии. Клиенты часто жаловались на качество выпускаемых машин. Основной отзыв, который приходил от наших клиентов на тот момент звучал так: «Отличную машину вы придумали, если бы она еще у вас не ломалась...». При этом хромало не только качество. Были проблемы со сроками поставки. На складах скапливались запасы, так как комплектующие приходилось покупать на год вперед. Да и коллектив у нас был довольно молодой, людей с опытом работы на серьезных больших производствах не хватало, соответственно, и о полноценной производственной системе говорить не приходилось.

ФЕВРАЛЬ 2020

У руководства компании зрело понимание, что необходимо срочно и быстро чтото менять. В 2013 году поиски привели нас на конференцию по бережливому производству, которую проводил на своей территории КАМАЗ. Здесь мы познакомились с основными принципами производственной системы Тойота, и нас осенило - вот наш путь. Собственно, с того момента мы с него и не сворачиваем.

Как вы оцениваете – вам удалось построить эффективную производственную систему? Что изменилось в компании за эти годы?

Главный результат - это то, что нам в принципе удалось построить производственную систему. И да, на сегодняшний день она достаточно эффективна. За эти годы изменилось все: мы внедрили все основные инструменты бережливого производства, и они стали неотъемлемой частью нашей жизни, вырастили команду квалифицированных специалистов, не только сняли вопросы с качеством продукции, но и расширили ее линейку. В первую очередь, за счет того, что мы перешли от постовой сборки к конвейерной -

Внедрять принципы бережливого производства в самарской компании начали еще в 2014 году. Выстраивать производственную систему «Пегас-Агро» помогли специалисты Toyota Engineering Group, которые в течение года работали на предприятии в качестве консультантов. А в 2017 году предприятие одним из первых вошло в число участников приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости».

синхронизировали работу сборочных постов и логистику по времени такта. Сейчас у нас в сборочном цехе установлено электронное табло, на котором отображается таймер, синхронизирующий время каждой операции. Это позволяет нам реализовать принцип «Точно вовремя» и максимально эффективно использовать рабочее время операторов. Кстати, у японских коллег мы заимствовали еще один принцип - «андон», когда каждый сотрудник может быстро оповестить о проблеме, если что-то идет не так. Когда возникает нетипичная ситуация, оператор нажимает кнопку, звучит гонг, на табло загорается номер рабочего поста и мастер бежит устранять проблему. Кроме того, каждое рабочее место оснащено специальным карманом, где операторы оставляют карточки с информацией о проблеме или нетипичной ситуации во время смены. Каждый день эти карточки попадают на стол к начальнику производства, чтобы вместе с руководителями цехов он мог найти решение проблемы. Благодаря таким нововведениям у нас практически

в два раза выросла выработка – с полутора до трех машин в день. Причем работаем мы тем же составом.

А как было в начале? Сотрудники легко адаптировались к новым принципам и инструментам?

Сложности, конечно, были. Мы столкнулись с инертностью людей. Причем не только линейный персонал, но и руководители встречали изменения с непониманием. Но мы очень вдумчиво подошли к формированию команды проекта. Локомотивом бережливого производства у нас стала служба качества. И хотя фактически для сотрудников это был факультатив, они сумели вовлечь в процессы улучшений начальников цехов и многих специалистов предприятия. Постепенно люди увлеклись и активно стали внедрять изменения в жизнь.

По мнению основателей бережливого производства, около 30-40% рабочего времени генеральный директор должен проводить на производственной площадке. Насколько



часто вы бываете на производстве, проводите встречи с коллективом?

У нас специфика такова, что мы практически живем на производстве, поскольку полноценного офиса пока не имеем до него руки не доходят. Выбирая между новым станком, строительством очередного производственного помещения и новым офисом, всегда склоняемся в сторону производства. Мы глубоко убеждены, что корень любых проблем, касаются ли они продаж, качества или чего-то еще, находится там, где создается продукт. Там и нужно разбираться. Поэтому каждое совещание мы проводим на производстве. Мы перенесли их в так называемые инфоцентры, которые есть на отдельных участках и в цехах. Также есть единый общезаводской инфоцентр для решения общих вопросов.



По опыту компаний, самое сложное после первых успехов не откатиться назад. Как удается поддерживать мотивацию менеджмента и персонала? Есть ли у вас свои управленческие секреты?

С моей точки зрения очень важно, чтобы руководитель всегда был включен в процесс совершенствования, показывал свою заинтересованность в изменениях. Также важно выстроить систему мотивации таким образом, чтобы она была максимально прозрачна и понятна людям на местах, чтобы сотрудники видели, к какому результату, в том числе и финансовому, приведут их усилия. У нас хорошо прижились кайдзен-комитеты, на которых компетентная команда принимает решения по внедрению улучшений, предложенных сотрудниками предприятия. Если раньше заседания комитетов проходили раз в квартал, то теперь предложений стало так много, что мы проводим их каждый месяц. Для лучших предложений созданы специальные номинации, все они внедряются в жизнь. Например, недавно предложили новый способ нарезки трубок для мультиинжектора. Раньше их резали ножницами, процесс занимал 1,5 часа. За пару часов сотрудники спроектировали и собрали из металлолома механизм, который сократил время резки до 15 минут. Естественно, любое внедрение не обходится без финансового поощрения. Так же работает система премирования, базирующаяся на КПЭ сотрудников. Обучение персонала инструментам бережливого производства идет на предприятии постоянно. Хорошо замотивированный, обученный, квалифицированный сотрудник - это и есть залог успеха пред-

ФЕВРАЛЬ 2020

«Пегас-Агро» - одно из первых предприятий национального проекта. Каких результатов удалось достичь в проекте? Что нового привнесли эксперты ФЦК в работу компании?

Участие в проекте – одно из самых верных решений, которое было принято нами за последние годы. Доступ к специалистам, обладающим высочайшими компетенциями в области организации производства и повышения производительности труда, возможность вырастить свою команду тренеров по бережливому производству, возможность обучить топовый состав менеджеров предприятия современным решениям в области финансов, маркетинга, стратегии и много чему еще на базе московских ВУЗов, возможность расшить ряд узких мест в производственной цепочке с помощью экспертов ФЦК, доступ к профессиональному сообществу и обмен информацией – перечислять можно долго. Если же говорить о цифрах, то год работы с ФЦК дал нам рост производительности труда по итогам 2019 года на 17% в целом по предприятию и от 30 до 60% составил рост производительности на отдельных участках. И это несмотря на то, что мы достаточно давно работаем в области улучшений и изначально довольно скептически подходили к вопросу работы сторонней команды у нас на предприятии. Но благодаря ФЦК мы еще раз убедились, что взгляд со стороны - это всегда отличная возможность для движения вперед.



вовлекай и действуй

Как кубанскому предприятию 000 «Сервис-ЮГ-ККМ» удалось стимулировать сотрудников к непрерывным улучшениям

Некогда абсолютный лидер региона по производству и обслуживанию кассовых аппаратов, компания «Сервис-ЮГ-ККМ», столкнувшись с изменением рыночной конъюнктуры, решила диверсифицировать производство. Компания наладила производство оборудования для предприятий общественного питания. Но удерживать позицию на рынке в условиях большой конкуренции оказалось непросто. Возникла острая потребность в качественной экспертизе в области повышения эффективности бизнеса. Менеджмент предприятия загорелся идеей оптимизации производства, тогда было принято решение об участии в нацпроекте «Производительность труда и поддержка занятости».

«Мы давно понимали, что нам нужно оптимизировать производство, но не понимали как. Обращались к разным специалистам - это не приводило к существенным изменениям. Когда мне позвонили из администрации и сказали, что мы можем вступить в нацпроект, я подумал: моя мечта исполнилась! Это реальный шанс вернуть лидерство на рынке, поэтому я буквально вцепился в экспертов ФЦК, просил их приехать на предприятие и показать, как нам оптимизировать производство», - говорит заместитель директора по развитию 000 «Сервис-ЮГ-ККМ» Никита Резниченко.

Вовлеченность руководителей - залог успешной реализации проекта. Неравно-





«Производительностью труда в нашей стране системно не занимались несколько десятков лет. И здесь предстоит большая работа. Мы должны модернизировать и поддерживать всеми возможными способами те предприятия, которые можем сделать конкурентоспособными. К 2024 году в нацпроект должно быть вовлечено минимум 349 предприятий края, прежде всего – в главных для нас отраслях: сельском хозяйстве, промышленности, строительстве и транспорте. Именно этот нацпроект способен обеспечить приток средств в бюджет для реализации социальных обязательств».

ВЕНИАМИН КОНДРАТЬЕВ, губернатор Краснодарского края

душие лидера заряжает персонал, формирует приверженность сотрудников культуре непрерывных улучшений. Понимая это, генеральный директор компании 000 «Сервис-ЮГ-ККМ» Анна Гриценко решила, что сама объяснит каждому сотруднику, почему и зачем на предприятии решили внедрять технологии бережливого производства.

Так, диагностика потока изготовления основного продукта компании – моечных ванн ЭКО, применяемых в заведениях общественного питания – показала более 40 проблем, снижающих эффективность: лишние передвижения, ошибки в проектировании, отсутствие сменного задания, выполнение высококвалифицированными сотрудниками низкоквалифицированной работы и другие.

«Нам предстояла большая и значимая работа, которая требовала синергии усилий руководства и сотрудников компании. Поэтому я попыталась донести до каждого его существенную роль в этом проекте. Было важно, чтобы каждый понимал: успех компании – это его личный успех. И, напротив, ответственность за те потери, которые мы несем в производстве, тоже персональная», – отмечает Анна Гриценко.

Генеральный директор еженедельно появлялась на площадке, совместно с сотрудниками осваивая инструменты «бережливости». Заинтересованность в трансформации каждого - от руководителя до операторов линий - помогла добиться впечатляющих результатов. За 6 месяцев, с июля по декабрь 2019 года, удалось ускорить время на потоке

почти в 18 раз (с 1946 минут время снизилось до 109 минут), сократить запасы незавершенного производства, высвободив оборотные средства, в 2 раза и почти в 1,6 раза повысить выработку (с 2,9 до 4,6 единиц продукции на человека в сутки).

ФЕВРАЛЬ 2020

Благодаря перестановке оборудования, цветовой разметке производственной площадки и выравниваю потока удалось сократить перемещение изделия в 3 раза: со 101 метра до 36 метров. Простое решение - внедрение сменного задания - снизило количество просроченных заказов в 12 раз: с 84 до 7 в месяц. Помогла и стандартизация приема заявок: некорректные и неполные данные больше не влияют на качество работы, так как сбор информации происходит с использованием процессы, ввели регламент работы, снизив количество брака. Внедрение SMED сократило время переналадки в 3 раза. Результаты вдохновили команду. Пред-

опросного листа. Теперь конструкторская

плана на 3 дня. Стандартизировали также

ложения по улучшениям стали поступать от самих сотрудников. Так, один из операторов заметил, что из-за неправильного расположения на рабочих местах деталей и инструментов постоянно терялись крючки для покраски. Благодаря внедренной системе 5С все инструменты всегда на месте, не тратится время на их поиск. Другой сотрудник обратил внимание, что расположенный на полу провод создает потенциально опасную ситуацию. Теперь провод протянут через трос – работать стало безопаснее и удобнее.

Эти начинания легли в основу целой программы по вовлечению сотрудников в процесс оптимизации «ИДЕЙствуй». За полгода реализации пилотного проекта было подано почти 40 предложений, 8 из них уже реализовано. Для систематизации этого процесса установили специальный стенд: здесь инициативный сотрудник описывает проблему, предлагает конкретные пути ее решения и позже фиксирует результат устранения. Обязательные пункты – предполагаемый срок внедрения изменений



и ответственные лица. Конкретность и персональная ответственность – базовые принципы результативности. Эти принципы должны лежать в основе любой производственной системы и определять ее составляющие. В частности, в соответствии с таким подходом все предприятияучастники проекта разрабатывают дерево целей: ранжируют свои цели от центральной к более частным – задачам, необходимым для ее реализации, а также закрепляют за каждой целью и задачей ответственного исполнителя. «Сервис-ЮГ-ККМ» провел качественную работу в этом направлении, но останавливаться на достигнутом не стал: предприятие продолжает расширять дерево целей, адаптировать его под текущие потребности.

Поддерживает реализацию целей еще один фактор мотивации - внедренные на предприятии гибкие ключевые показатели эффективности. Теперь каждый сотрудник понимает, каких конкретных результатов ему нужно достичь, чтобы повысить производительность компании.

«Нам участие в проекте помогло не только повысить эффективность, но и многое понять о себе. Когда мы внедрили инструменты бережливого производства, предложенные экспертами ФЦК, улучшили процессы на потоке, а потом построили динамичное дерево целей, мы увидели, что нам нужно прибегать к структурным изменениям. Сейчас мы идем по пути глобальной трансформации и активно привлекаем к этому наших сотрудников, их роль здесь определяющая», подчеркивает Анна Гриценко.









ФЕВРАЛЬ 2020



ОТРАСЛЕВОЙ КОНСАЛТИНГ

Как использовать тренды для повышения эффективности бизнеса

Каждой компании – будь то лидер отрасли или бизнес, балансирующий на грани выживания - важно понимать специфику рынка и прогнозировать свое будущее с учетом отраслевых тенденций.

Эксперты Федерального центра компетенций совместно с консалтинговыми компаниями KPMG и PwC провели цикл отраслевых исследований, объектом которых стали сразу четыре отрасли: производство зерновых культур, производство электрического оборудования, изготовление автокомпонентов и сфера автотранспортных грузоперевозок.

Проведя анализ мирового и отечественного рынка, эксперты выделили несколько тенденций, которые будут оказывать влияние на развитие этих отраслей в ближайшие пять-десять лет и предложили подходы к повышению конкурентоспособности российских предприятий. Предлагаем познакомиться с саммари отраслевых исследований.

СТАТЬ ЛИДЕРОМ В СЕБЕСТОИМОСТИ

Производство комплектующих для автотранспортных средств



Российский рынок автокомпонентов сегодня объединяет более 1500 предприятий, 90% которых представлено субъектами малого бизнеса. Согласно оценке уровня производительности труда 85 крупнейших российских и 100 зарубежных производителей, отечественный автопром почти в 4 раза отстает от мирового уровня. Среди основных факторов, обеспечивших этот разрыв, эксперты выделили высокий уровень автоматизации производства, клиентоориентированность, наличие научно-исследовательских разработок, развитую производственную культуру

и более низкий уровень издержек благодаря выстроенной системе оптимизации процессов. И роль этих факторов будет только усиливаться.

Одна из тенденций, определяющих будушее мирового автопрома. – техническое усложнение автомобиля и внедрение умных технологий в связи с растущими требованиями к управляемости и безопасности. Ожидается, что к 2030 году на электронные компоненты придется более 50% от общих затрат на производство автомобилей. Повышение энергоэффективности и экологичности транспорта за счет инновационных компонентов и перехода на электромобили, а также рост производства комплектующих для послепродажного обслуживания также существенно трансформируют рынок. В связи со смещением объемов продаж автокомпонентов в направлении поддержания существующих парков автомобилей, развитие новых технологий и инноваций в России идет не такими высокими темпами, как могло бы. В исследовании предложены два подхода, которые могут способствовать повышению производительности и конкурентоспособности российских производителей. Это лидерство в создании высокотехнологичных продуктов за счет формирования совместных предприятий и объединения компетенций с ІТ-сектором и лидерство в себестоимости, которого возможно достичь благодаря сокращению издержек и внедрению технологий бережливого производства. По мнению экспертов, автоматизация и роботизация должны стать вторым этапом оптимизации производства.

НОВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ДЛЯ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК

Автомобильный грузовой транспорт и перевозки



В России отрасль автомобильных перевозок на 99% представлена малыми предприятиями. Несмотря на высококонкурентный рынок, уровень производительности труда российских транспортных компаний в 5 раз ниже, чем в США. Мелкие малоэффективные игроки массово уходят с рынка вследствие низкой рентабельности или убыточности бизнеса.

Сегодня на отрасль в целом действуют множество факторов, которые могут стать как возможностями для развития, так и угрозами, препятствующими росту производительности. Это развитие международной торговли и возможности экспорта услуг грузоперевозок, распространение информационных технологий (автоматизированных систем управления транспортом и онлайн-сервисов), повышение регулируемости отрасли и, как следствие, укрупнение компаний. Низкая производительность труда российских предприятий может быть связана с выбором бизнесмодели, которая предполагает низкую маржинальность, а также с высокими потерями при взаимодействии с клиентами, ремонте и техническом обслуживании, расходовании топлива и других вспомогательных процессах. По мнению экспертов, для эффективной конкуренции на рынке автомобильных грузоперевозок мелким и средним компаниям необходимо сфокусироваться на выборе конкурентоспособных бизнес-моделей с комплексными услугами и более высокой добавленной стоимостью, корректном ценообразовании, оптимизации бизнес-процессов и сокращении себестоимости услуг за счет технологий бережливого производства.

КАК ОСТАВАТЬСЯ ЭФФЕКТИВНЫМ В ВЫСОКИЕ И НИЗКИЕ СЕЗОНЫ?

Производство прочего электрического оборудования



Сегодня в России действует порядка 1600 предприятий, специализирующихся на производстве прочего электрического оборудования. Во многих ключевых сегментах отрасли иностранные поставщики захватили лидерство еще в 90-е годы, а доля отечественных производителей составляет менее 50%. Несмотря на серьезные успехи отдельных компаний в модернизации производства и импортозамещении, российские предприятия практически не представлены за рубежом, а по показателю производительности труда отстают от иностранных игроков рынка в 3-6 раз. По мнению экспертов, проблема низкой производительности труда при достаточно высоком качестве продукции зачастую связана с мелкосерийным характером производства и сезонностью



спроса. Внедрение бережливых технологий и повышение квалификации персонала позволят предприятиям отрасли создать гибкое производство, быстро переключаться с одного типа продукции на другой, что в свою очередь приводит к снижению запасов на складах и высвобождению замороженных денежных средств, гибко реагировать на изменение спроса, оптимально использовать человеческие ресурсы во время высоких и низких сезонов, тем самым снижать себестоимость и повышать конкурентоспособность продукции.



ЗЕРНО НА ЭКСПОРТ

Производство зерновых культур

Россия играет существенную роль на рынке зерна. Сегодня в стране зарегистрировано около 3000 производителей зерна, 64% которых представлены микропредприятиями. Доля российского экспорта от общего объема экспортируемых зерновых культур варьируется от 9% до 14%. Для выполнения указа Президента

РФ, согласно которому объем экспортных поставок агропромышленного сектора к 2024 году должен на 75% превысить объем 2018 года, российскому зерновому комплексу предстоит уйти от стратегии органического роста, что потребует изменения производственных практик. Согласно прогнозам, в 2020-2024 годах в среднем 39% российского зерна будет направляться на зарубежные рынки. Ключевыми рычагами повышения производительности труда для российских производителей зерна должны стать: оптимизация бизнес-процессов, повышение эффективности персонала, повышение степени химизации и распространение цифровых технологий. По мнению экспертов, отрасль производства зерновых в России обладает крайне высоким потенциалом к повышению эффективности за счет устранения потерь, в частности более эффективного планирования посевных площадей, оптимизации ремонта и обслуживания техники, управления погодными и конъюнктурными рисками и выстраивание контрольной среды.

ФЕВРАЛЬ 2020

«Цель отраслевых исследований - оказать поддержку собственникам и руководителям российских предприятий. Эксперты ФЦК провели глубокий анализ отраслей и предложили подходы, которые помогут предприятиям определить приоритетные направления развития и выстроить эффективную производственную систему. А это значит – сохранить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Также в помощь менеджменту мы создали коробочные решения для предприятий каждой отрасли, в которых детально проработаны рекомендации по применению методик бережливого производства. Кстати, решения могут быть полезны не только представителям этих четырех отраслей, но и всем предприятиям, имеющим схожие процессы. В планах ФЦК развивать это направление консалтинга и исследовать другие отрасли экономики», - считает заместитель генерального директора ФЦК по аналитике и методологии Светлана Горчакова.



Чтобы получить доступ к отраслевым исследованиям и типовым решениям для предприятий, необходимо зарегистрироваться на сайте Производительность.РФ ■

СЕКРЕТЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ДОСТУПНЫ КАЖДОМУ

Онлайн-курсы, лучшие практики, коробочные решения – уникальные возможности IT-платформы ФЦК

Секрет эффективного развития – качественное обучение. Академия производительности, созданная Федеральным центром компетенций, дает компаниям шанс поучаствовать в тренингах, поиграть на «Фабрике процессов», пройти стажировку на реальном производстве. И более того – получить доступ 24/7 к лучшим практикам, методическим материалам и уникальным наработкам ведущих экспертов по бережливому производству. IT-платформа стала доступна всем предприятиям страны.

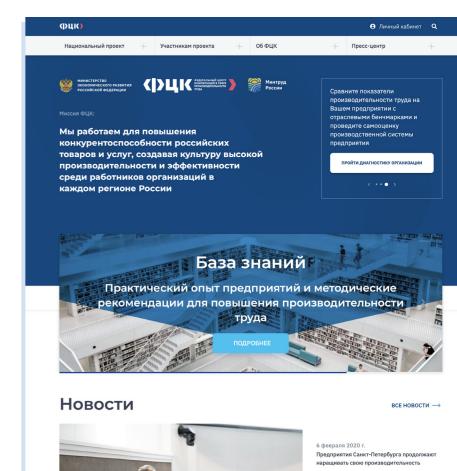
ЭЛЕКТРОННЫЕ КУРСЫ

ОБУЧАЙТЕСЬ СЕЙЧАС

Представьте, что вы находитесь на заводе металлических изделий. Сегодня вы – слесарь-ремонтник. В начале смены вы замечаете, что один из станков неисправен. Рабочего инструмента под рукой не оказалось – вы отправляетесь к верстаку. Вам нужен гаечный ключ на 15 мм. Сможете найти его за 30 секунд? Именно столько времени должно уходить на поиск.

Кажется, у вас уходит гораздо больше времени. Пока вы искали инструмент, на неисправном оборудовании уже стал работать другой оператор, оно вышло из строя – производственный процесс сорван. Как можно было этого избежать?

Придерживаться системы 5С: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация и совершенствование.



РЕГИСТРИРУЙТЕСЬ НА ІТ-ПЛАТФОРМЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

предприятий Липецкой област



Она позволяет организовать рабочее место рационально и безопасно.

Чтобы внедрить систему 5С на своем рабочем месте и повысить производительность, вы убираете с рабочего стола неиспользуемые вещи: клей с истекшим сроком годности, сломанные ножницы и т.д. А оставляете только то, чем вы пользуетесь регулярно: напильник, отвертку, гаечный ключ, шайбы, шурупы. Теперь вы сортируете их: для этого подойдет цветовая маркировка, оконтуривание, использование теней или трафаретов.

И все это происходит онлайн. Главный принцип повышения эффективности обязательный выход на производственную площадку. Главное преимущество IT-платформы ФЦК – создать «производственную площадку» на экране компьютера и иметь доступ к ней здесь и сейчас.

Электронный курсы Академии производительности – возможность менеджмента и сотрудников компании в круглосуточном неограниченном режиме изучать инструменты бережливого производства. Получив доступ к курсу, вы сможете просматривать вебинары и видеоуроки экспертов ФЦК, выполнять обучающие игровые задания, закреплять материал на основе тестов, ориентированных на реальную производственную практику.

ИЗУЧАЙТЕ ОНЛАЙН

- 7 видов потерь
- 5С на производстве и в офисе
- Поток единичных изделий
- Быстрая переналадка SMED
- Почасовой производственный анализ
- Эффективный инфоцентр
- Картирование на производстве
- Управление запасами
- Визуальное управление

На IT-платформе размещено более 20 курсов. Каждый из них занимает всего от 7 до 30 минут. В конце предлагается пройти тест. Он несложный, но, если отнестись

к прохождению курса формально, сдать тест не получится, а значит, не получится и закрыть курс. Это еще один важный принцип эффективного внедрения культуры бережливого производства – абсолютная вовлеченность.

ВАША СИСТЕМА ДОСТАТОЧНО ЭФФЕКТИВНА?

ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА

Эффективный менеджер знает, как важно понимать реальное положение дел своей компании. Как понять, насколько вы производительны? Опережаете ли вы своих конкурентов или уступаете им? Пройдите экспресс-диагностику и самооценку предприятия, чтобы узнать ответ.

Уделите 15 минут прохождению специального теста и ответьте на несколько вопросов, касающихся выстраивания основных потоков производства, организации планирования и логистики, управления запасами и других процессов.

КАК БЫ ВЫ ОТВЕТИЛИ НА ЭТИ ВОПРОСЫ:

- Логистика: транспортировка на предприятии организована по принципам тянущей системы?
- Запасы: в потоке проведён структурированный анализ запасов: **АВС-анализ, ХҮZ-анализ?**
- Персонал: используются методики передачи знаний от наставников, например, TWI?

Система определит ваши зоны роста, сравнит эффективность с другими предприятиями, а также производительность труда вашей компании с бенчмарком лучшим показателем отрасли. Есть отставание по ключевым показателям? Вы получите рекомендации по их развитию. Например: недостаточно баллов по блоку «оборудование»? Вам предложат провести расчеты значения коэффициента ОЕЕ*, определить и задокументировать значимые факторы снижения эффективности.

Приятный бонус тестирования: по итогам компания определит, сможет ли она претендовать на получение льготного займа от Фонда развития промышленности под 1% годовых сроком на 5 лет.

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

УЧИТЕСЬ у лучших

ФЦК стремится сформировать для отечественных предприятий траекторию роста - мы стимулируем компании к развитию, определяя для них в качестве ориентира лучшие практики. Каждый месяц несколько компаний успешно закрывают пилотные проекты. Предприятия с абсолютно разной спецификой: от выпуска военной техники до производства молока - делятся опытом внедрения инструментов бережливого производства, универсальность которых позволяет использовать их в любой другой компании.

Если вы пользователь IT-платформы, вам доступны более 70 кейсов успеха. Заходите в раздел «Лучшие практики» и вы узнаете, как оптимизация мест хранения по системе «супермаркет», внедрение системы 5С и сортировка запасов помогли сократить простои линии упаковки известного бренда колбасных изделий сосисок «Ганноверские» - на 75%. Как стандартизация и контроль качества позволили на 81% повысить скорость исправления дефектов при производстве вагон-домов на тюменском предприятии «ТОИР». И, конечно, как сделать то же самое на вашем предприятии.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

УНИКАЛЬНАЯ БАЗА ЗНАНИЙ

Базовый принцип культуры бережливого производства - непрерывное совершенствование. Для обеспечения такой непрерывности ФЦК создал и постоянно актуализирует специализированную базу знаний. Библиотека бестселлеров, отраслевые отчеты, обучающие решения - только малая часть учебных материалов, которые доступны пользователям IT-платформы.

ФЦК постоянно анализирует рынок и фиксирует основные тренды несырьевых отраслей. Как развиваются предприятия, какие инструменты повышения эффективности используют - экспертный анализ лучших мировых и отечественных практик аккумулирован в отраслевых отчетах.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ НАШИ КОРОБОЧНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Выстраивайте логистику в сфере производства комплектующих для автотранспорта
- Создавайте новые продукты с помощью НИОКР
- Повышайте производительность грузовых и пассажирских перевозок
- Эффективно управляйте поставками в сфере производства электрооборудования
- Устраните потери при выращивании сельхозкультур

Суммируйте эти актуальные данные с неизменными инструментами бережливого производства для повышения производительности как минимум на 30% - именно таких результатов смогут достичь предприятия-участники проекта. Теперь их секреты доступны всем пользователям IT-платформы. Красочные, понятные, схематичные брошюры от экспертов ФЦК расскажут, как управлять изменениями, внедрять систему визуального менеджмента, составлять карты потоков и процессов и применять другие технологии на производственном процессе любой специфики.

мировые БЕСТСЕЛЛЕРЫ

БИБЛИОТЕКА ФЦК

Вы хотите преуспеть в построении эффективной производственной системы своей компании, но еще не читали Джеффри Лайкера «Дао Toyota»? Вы уже отстаете от тех 13 тысяч пользователей онлайн-ресурса, которые имеют возможность прямо сейчас изучать бесценный опыт компании-лидера в сфере производительности труда. Книги по бережливому производству, менеджменту, финансам, личной эффективности – уже на электронной полке.

РЕКОМЕНДУЕМ К ПРОЧТЕНИЮ:

- «Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний», Лайкер Джеффри, Хосеус Майкл
- «Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества», Имаи Масааки
- «Канбан», Дэвид Андерсон

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.

На какую поддержку может рассчитывать предприятие после завершения пилотного проекта?

Эксперты ФЦК всегда готовы проконсультировать руководителей и сотрудников предприятия по всем возникающим вопросам удаленно. Если потребуется присутствие эксперта на площадке, компания может инициировать вызов специалиста ФЦК по запросу. Кроме того, в ближайшее время будет утвержден порядок проведения регулярных поддерживающих сессий ФЦК на предприятиях, находящихся на этапе тиражирования. Помимо экспертной помощи ФЦК участники нацпроекта могут воспользоваться другими мерами господдержки – подробную информацию о возможностях для предприятий можно найти на IT-платформе Производительность.РФ в разделе «Национальный проект». Зарегистрированным пользователям IT-платформы также открыт доступ к онлайн-курсам по бережливому производству, лучшим практикам, коробочным решениям и другим экспертным материалам, разработанным для поддержки предприятий.

По какой методике работают эксперты ФЦК?

Методика, которую мы используем для оптимизации процессов на предприятиях, разработана специалистами ФЦК. Они – эксперты в области бережливого производства, реализовавшие проекты по развитию производственных систем в крупных международных и российских компаниях, таких как Boeing, ГАЗ, Росатом, Сбербанк, Северсталь и др. Их опыт – организующее звено нашей методики. Но, кроме того, в ее основу легли наработки компаний-лидеров по производительности труда, в частности, корпорации Тоуота. Ее уникальный подход к оптимиза-

ции процессов способствовал развитию признанных во всем мире бережливых технологий.

Как предприятия могут обменяться опытом повышения производительности?

Для участников национального проекта предусмотрены разные форматы мероприятий по обмену опытом: это визиты на предприятия-образцы в регионе и за его пределами, стажировки, предусматривающие обучение инструментам бережливого производства, посещение зарубежных компаний-бенчмарков в области повышения производительности труда, участие в «Фабриках процессов». Организаторами мероприятий могут выступать региональные органы власти, ФЦК или региональные центры компетенций. В частности, в апреле и мае 2020 года ФЦК организует стажировки в компании «Оконный континент», которая успешно развивает производственную систему (подробности – на нашей IT-платформе в разделе «Мероприятия»). Полную и детальную информацию об организации стажировок и порядке подачи заявок также можно найти на ІТ-платформе в разделе «Документация».

Уникальными площадками для обмена опытом стали федеральный форум «Производительность 360» и Международный форум производительности, где обсуждаются перспективы реализации национального проекта и передовые практики компаний. Также ФЦК организует отраслевые мероприятия. Одно из таких мероприятий - стратегическая сессия по внедрению культуры бережливого производства на предприятиях ЖКХ - прошло 18-19 февраля в Нижнем Новгороде. Представители 18 водоканалов страны разрабатывали коробочные решения, которые позволят успешно повышать эффективность таких социально значимых компаний.

