

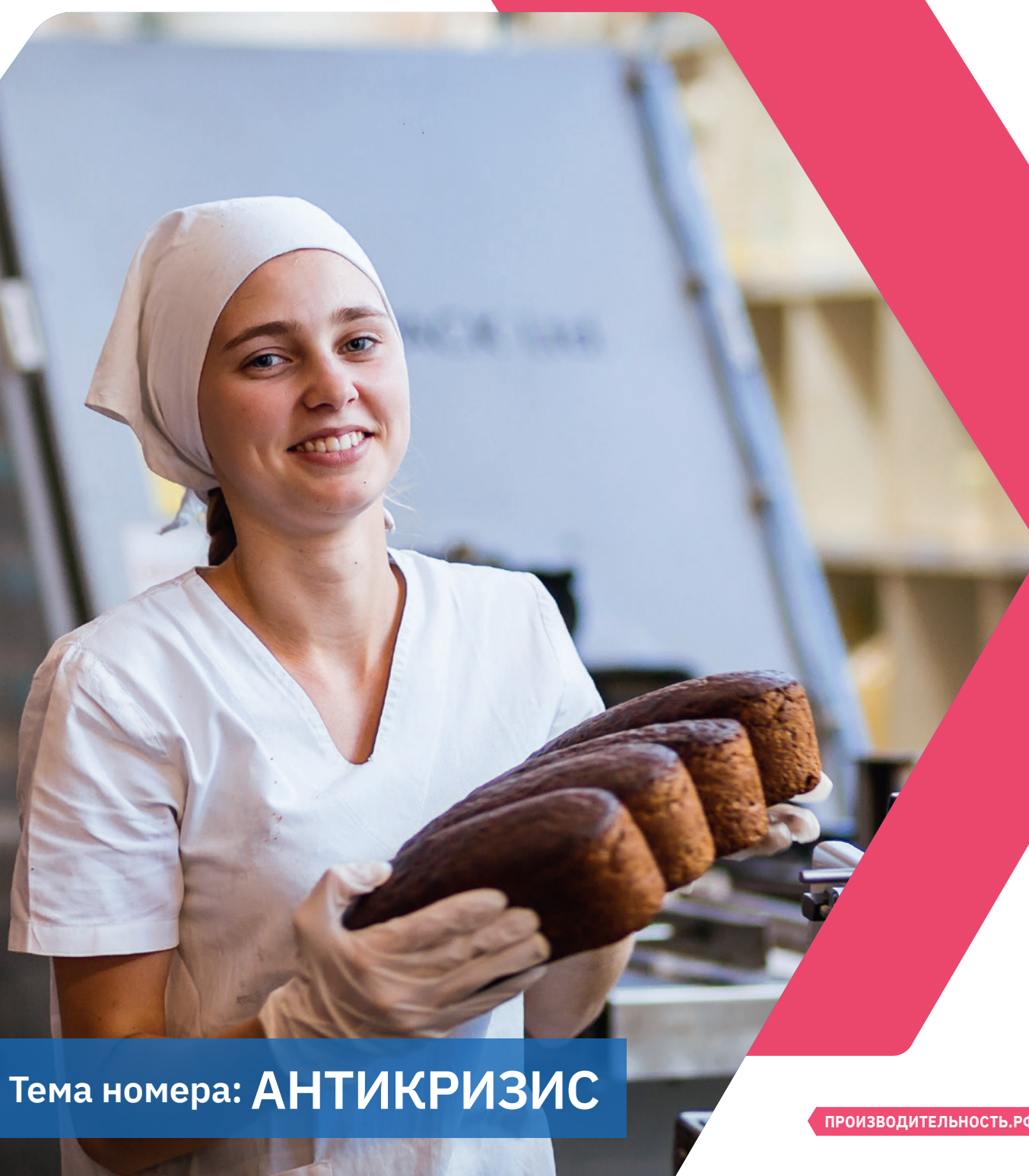
# ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ»

**МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ**  
Президент поручил  
тиражировать бережливые  
технологии / 4

**ИНТЕРВЬЮ**  
Пандемия ускорила  
естественный отбор  
в бизнесе / 12

**БЕРЕЖЛИВАЯ МЕДИЦИНА**  
Эксперты ФЦК создают  
«умные» больницы / 14



Тема номера: **АНТИКРИЗИС**

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ



В последние месяцы мир живет и работает в абсолютной неопределенности. У бизнеса нет четкого понимания, что будет завтра и как изменятся правила игры на рынке. Очевидно, что многим отраслям еще предстоит в полной мере оценить последствия пандемии. Но уже сегодня можно сказать с уверенностью, что больший шанс остаться на плаву есть у тех предприятий, которые начали повышать свою эффективность задолго до сегодняшнего кризиса.

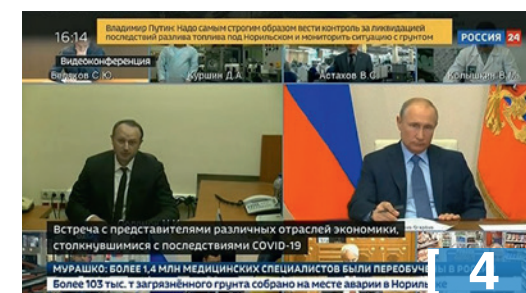
Кризис, как лакмусовая бумага, высвечивает все слабые места в производстве. Когда нет четко выстроенной производственной системы — сотрудники тратят впустую свои ресурсы, оборудование простаивает, в цехах откровенный хаос — предприятие не способно качественно справляться даже с текущими задачами. Что уж говорить о том, чтобы быстро реагировать на падение спроса и перестраивать производство под новые условия? Как показывает опыт, предприятиям-участникам проекта было проще встроиться в новую конъюнктуру рынка и минимизировать убытки.

Как выйти из кризиса с минимальными потерями? На какие меры поддержки могут рассчитывать предприятия? И почему в сложные времена важно сохранить команду? Этим и другим вопросам посвящен пятый номер журнала «Производительность.РФ».

Берегите себя и не болейте!

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

## МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ



**Владимир Путин поручил тиражировать успешный опыт повышения производительности**

## ИНТЕРВЬЮ



**Интервью генерального директора ФЦК: «Повышая эффективность, мы даем шанс для многих компаний выбраться из кризиса»**

## ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



**Эксперты ФЦК создают «умные» больницы**

## ИСТОРИИ УСПЕХА



**О группе компаний, которая заранее озаботилась повышением собственной эффективности**

## ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



**Аналитики McKinsey о том, как выйти из кризиса и сохранить команду**

## ПОЛЕЗНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



**Уроки коронакризиса: компетенции, которые помогут сохранить бизнес**

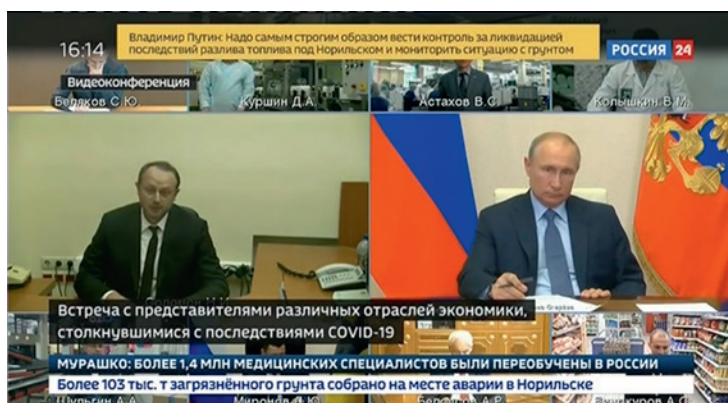
## ВОПРОС-ОТВЕТ

**Зачем мы меняемся?**



# ВЛАДИМИР ПУТИН ПОРУЧИЛ ТИРАЖИРОВАТЬ УСПЕШНЫЙ ОПЫТ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Президент РФ Владимир Путин 19 июня в режиме видеоконференции провел совещание с представителями нескольких отраслей экономики, противостоящих распространению коронавируса. В обсуждении актуальной повестки приняли участие первый заместитель Председателя Правительства РФ Андрей Белоусов, министр экономического развития Максим Решетников, министр здравоохранения Михаил Мурашко, министр промышленности и торговли Денис Мантуров, генеральный директор Федерального центра компетенций в сфере производительности труда (ФЦК) Николай Соломон, а также главы других ведомств и организаций.



«В экстремальных условиях, когда самым ценным для всех нас было время, многие предприятия скорректировали подходы к организации бизнеса, по-новому посмотрели на рутинные процессы, перешли на новые решения и повысили эффективность. Серьезным заделом в этой работе стали подходы, апробированные в рамках нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости». В частности, по устранению неэффективных производственных процессов, внедрению методов бережливого производства. Начиная с марта эксперты Федерального центра компетенций выявили резервы увеличения производительности труда на 10 предприятиях, занимающихся выпуском средств индивидуальной защиты, медтехники, лекарств. В том числе за счет сокращения простоя оборудования и оптимальной организации рабочих мест. На многих предприятиях это уже применяется», — заявил Владимир Путин.

Участники совещания обсудили основные сложности, с которыми столкнулись предприятия в период пандемии. В частности, резко возросший спрос на жизненно необходимую для борьбы с коронавирусом продукцию, недостаток сырья и кадров. Компаниям в короткие сроки пришлось решать проблему неэффективной загрузки оборудования, организации рабочих площадей и низкой точности планирования. Собственных усилий многим предприятиям не хватило, поэтому за поддержкой они обратились к специалистам Федерального центра компетенций. Мобилизация производства и реализация мер по увеличению производительности помогли нарастить выпуск средств индивидуальной защиты (СИЗ) и дезинфекции на 100 и даже 400 %.

Эффективность методик, внедряемых специалистами бережливого производства, отметил Владимир Путин.

«У нашей экономики, у страны в целом, есть и резервы, и успешные модели для реального, причем существенного повышения производительности труда, эффективности во всех сферах. Но самое главное, что эта ситуация нас всех объединила. Это позволило нам с минимальными потерями, как я уже многократно говорил, выходить из сложившейся ситуации. Мы видим, что благодаря новым подходам, которые вы и ваши коллеги внедряете, кратно увеличился выпуск средств индивидуальной защиты, медицинского оборудования, лекарств. Это не



просто цифры статистики или сухие показатели эффективности. Это сохраненное здоровье и спасенные человеческие жизни», — подчеркнул глава государства.

**В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ, КОГДА САМЫМ ЦЕННЫМ ДЛЯ ВСЕХ НАС БЫЛО ВРЕМЯ, МНОГИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СКОРРЕКТИРОВАЛИ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА, ПО-НОВОМУ ПОСМОТРЕЛИ НА РУТИННЫЕ ПРОЦЕССЫ, ПЕРЕШЛИ НА НОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ПОВЫСИЛИ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.**

Обеспечение роста производительности труда на средних и крупных предприятиях не ниже, чем на 5 % в год к 2024 году за счет внедрения культуры бережливого производства — основная задача национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Как рассказал генеральный директор ФЦК Николай Соломон, сегодня проект высоко востребо-

ван бизнесом. В нем уже участвуют более 1,5 тысяч компаний, и еще более 2,5 тысяч заявок на участие в проекте подано предпринимателями.

«В период пандемии у нас стояла амбициозная задача — максимально удовлетворить резко возросший спрос на эту медицинскую продукцию в кратчайшие сроки. Нам удалось в разы увеличить объемы производства антисептиков, дезинфекторов, масок, респираторов, защитных костюмов для медиков. Всего за месяц мы добились значительных результатов — в некоторых случаях объем производства увеличился в 2–3 раза. Мы уже анализируем этот опыт, и наши методологи готовят коробочные решения, которые можно будет максимально быстро тиражировать на другие предприятия», — рассказал в ходе доклада генеральный директор ФЦК Николай Соломон.

Опытом организации работы в период пандемии поделились представители нескольких предприятий, увеличивших производство продукции для борьбы с коронавирусом, среди которых были и участники нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости».



ООО «ИНТЕРСЭН-плюс» одной из первых начало повышать выработку при поддержке ФЦК. Подмосковное предприятие более 20 лет выпускает дезинфицирующие средства. В начале пандемии компания пыталась самостоятельно справиться с резко возросшим спросом на продукцию. Было даже закуплено дополнительное оборудование, а коллектив переведен на работу в несколько смен. Однако ощутимый результат появился после выхода на производство экспертов ФЦК.

«В тот момент, когда эксперты Федерального центра компетенций стали с нами работать, мы за короткое время увеличили выработку в 3 раза», — подчеркнул в ходе совещания с президентом Владимиром Путиным генеральный директор ООО «ИНТЕРСЭН-плюс» Дмитрий Куршин.

ООО «Респираторный комплекс» является участником нацпроекта с января 2020 года. Благодаря внедрению на производстве бережливых технологий компания смогла в 1,5 раза увеличить выпуск респираторов. Это стало возможным благодаря сокращению лишних перемещений и простоев из-за ожидания сырья, ускорению процесса переналадки, выстраиванию оптимальной загрузки операторов и оборудования.

«Наши сотрудники получают бесценный опыт, который необходим нам для решения тех сложных задач, с которыми приходится сталкиваться практически

ежедневно», — отметил во время своего выступления генеральный директор ООО «Респираторный комплекс» Владимир Астахов.

**По итогам совещания с представителями различных отраслей экономики, столкнувшимися с последствиями распространения новой коронавирусной инфекции, президент РФ утвердил перечень поручений Правительству РФ совместно с ФЦК и госкорпорацией «Росатом»:**

- Обобщить опыт повышения производительности труда с применением методов бережливого производства, полученный в ходе реализации федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях», предусмотренного национальным проектом «Производительность труда и поддержка занятости», и федерального проекта «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи», предусмотренного национальным проектом «Здравоохранение».
- Обеспечить внедрение положительного опыта повышения производительности труда с применением методов бережливого производства, полученного в ходе реализации федеральных проектов, указанных в пункте 1 данного перечня, организациями, осуществляющими деятельность в различных сферах. ■

## ЭКСПЕРТЫ ФЦК РАССКАЗАЛИ, КАК УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДСТВО ЗЕРНОВЫХ



В России в прошлом году урожай зерновых и зернобобовых культур превысил 121 млн тонн. Об этом свидетельствуют данные Росстата. Производство зерновых в 2019 году побilo очередной рекорд. Но это далеко не предел, уверены в ФЦК. Эксперты подготовили рекомендации, которые помогут российским компаниям не просто нарастить объемы, но также обеспечить рост выручки, снизить расходы и стабилизировать доходность сельскохозяйственного производства за счет роста производительности труда.

Согласно майским указам Президента РФ Владимира Путина, экспорт аграрной продукции к 2024 году должен вырасти до 45 млрд долларов США, что на 75 % больше объема, поставленного на внешние рынки в 2018 году. Решение этой задачи зависит от эффективности работы трех тысяч предприятий по всей стране. Сейчас 127 компаний из этого перечня уже работают над повышением своей продуктивности в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

«Исследование передовой российской и зарубежной практики в области повышения

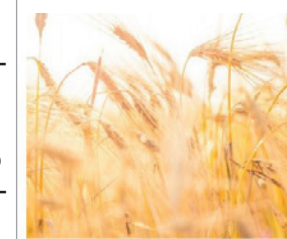
производительности труда в сфере производства зерновых культур показывает, что российские производители имеют более высокую валовую добавленную стоимость на одного сотрудника, чем их зарубежные коллеги. При этом рентабельность выше у предприятий, например, в США, Франции и Германии, — рассказывает генеральный директор ФЦК Николай Соломон. — Наши производители ощутимо позади зарубежных по показателю производительности труда в выручке из-за меньшей степени механизации производств, отставания по обеспеченности комбайнами, энерговооруженности по тракторам и т.д. Все эти проблемы решаются, и в исследовании мы рассказываем, как это можно сделать без лишних затрат, с применением бережливого производства».

Например, в исследовании говорится, что планирование структуры посевных площадей позволит уменьшить расходы на удобрения только за счет поддержания плодородия почвы. Оптимизация процессов растениеводства будет способствовать росту доходности благодаря снижению потерь и повышению эффективности работ по выращиванию зерновых.

Как признаются сами руководители предприятий, большинство компаний сегодня не соблюдает такой важный фактор, как севооборот (смену растений для выращивания) для того, чтобы производить наиболее востребованные на рынке культуры. На одном и том же поле ежегодно выращивается одна и та же сельхозкультура. Только малая доля предприятий рассматривает севооборот как источник повышения эффективности производства. Резервом в этом случае являются потенциальное увеличение урожайности и, как следствие, оптимизация затрат на обработку одного гектара почвы.

Исследование размещено в «Базе знаний» на портале «Производительность.рф» ■

Исследование передовой российской и зарубежной практики в области повышения производительности труда в сфере производства зерновых культур





# ФЦК РАЗРАБОТАЛ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ МЕТАЛЛОКОНСТРУКЦИЙ



ФЦК подготовил типовые отраслевые решения характерных проблем процесса производства строительных металлоконструкций, изделий и их частей. Их применение позволит существенно нарастить объемы выпускаемой продукции, повысить ее качество, а также снизить издержки изготовителей.

ТИПОВЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ РЕШЕНИЯ  
Решение характерных проблем процесса производства строительных металлических конструкций, изделий и их частей



Российский рынок металлоконструкций неразрывно связан со строительной отраслью: каркасы из различных сплавов все чаще применяются не только при возведении развлекательных и деловых центров. И связано это в первую очередь с увеличением этажности зданий. Металлоконструкции обладают уникальными свойствами: прочностными, эксплуатационными, объемно-массовыми. В отличие от железобетонных, они не разрушаются внезапно. Да и по скорости монтажа им нет равных, а значит оборот инвестиций происходит значительно быстрее.

Отечественные компании производят все основные виды строительных металло-

конструкций и материалов. Их качество, технико-экономические и эксплуатационные характеристики нередко превосходят аналогичные западные образцы. Это во многом объясняет позитивную динамику производства на рынке стальных металлоконструкций в 2014–2018 годах — выручка предприятий увеличилась почти вдвое: с 346,8 до 682,4 млрд руб.

Эксперты ФЦК выделили три основных блока проблем, связанных с производством металлоконструкций. Первый — эффективность использования оборудования. Она существенно снижается из-за частых незапланированных простоев, длительной переналадки оборудования, затрат ресурсов на переделку брака и другое. Второй блок — нерационально выстроенный производственный поток. Как следствие возникают потери из-за транспортировки заготовок между переделами, неравномерной загрузки операторов, а также их лишних переходов. Заключительный блок включает в себя проблемы с излишками запасов сырья и готовой продукции. Это влечет за собой увеличение времени поиска нужных материалов, к тому же загромождаются полезные площади предприятий.

«В основе отраслевых решений — опыт работы экспертов ФЦК на предприятиях — участниках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», — прокомментировал генеральный директор ФЦК Николай Соломон. — Сейчас в нашей стране работают более 15 тысяч предприятий, которые занимаются производством строительных металлоконструкций. Мы обладаем достаточной экспертизой, чтобы в кратчайшие сроки за счет применения собственных корпоративных решений повышать эффективность компаний отрасли».

# БОЛЬШЕ МЯСА: ЭКСПЕРТЫ ФЦК ЗНАЮТ, КАК УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА

Мясная промышленность в России сегодня — самый крупный сектор продовольственного рынка за счет постоянного высокого спроса на мясо и мясные продукты. Руководители предприятий задаются вопросами: как организовать планирование производственных процессов? Оптимизировать запасы готовой продукции на складе и грамотно организовать работу персонала? Каким образом организовать процесс сборки мелких заказов? На эти и другие вопросы эксперты ФЦК ответили в отраслевом решении под названием «Решения характерных проблем производственного процесса мясопереработки».

ТИПОВЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ РЕШЕНИЯ  
Решение характерных проблем производственного процесса мясопереработки



По итогам проведенного анализа специалисты ФЦК сделали вывод о насыщении внутреннего рынка России как сырьем, так и продукцией переработки. По данным аналитического центра «АБ-Центр» подъем мясной промышленности начался в 2000-е. Ежегодный объем выпускаемой продукции увеличился на 60 % (с 7053 тыс. тонн в 2001 году до 11 274 тыс. тонн в 2019 году). В этот же период зафиксирован рост выручки предприятий отрасли на 43 % (с 706,62 млрд руб. в 2014 году до 1015,77 млрд руб. в 2018 году), а также потребления на душу населения в год на 59 % (с 48,3 кг в 2014 году до 76,8 кг в 2018 году).

«Для развития мясоперерабатывающей отрасли необходимо нарастить экспортную составляющую, выходить на новые рынки сбыта. При этом, чтобы повысить собственную рентабельность, компании должны использовать стратегию полного цикла, включающую собственное животноводство и птицеводство, — прокомментировал отраслевое исследование генеральный директор ФЦК Николай Соломон. — Удержать доли рынка в условиях высокой конкуренции можно только при снижении себестоимости продукции за счет повышения эффективности производства и производительности труда».

Так, благодаря участию в нацпроекте один из крупнейших свиноводческих комплексов Тюменской области ООО «Согласие» смог добиться серьезных результатов. При поддержке экспертов ФЦК количе-

ство разделанных туш за смену увеличилось почти на 43 % (со 170 до 243 шт.). Кроме того, по итогам 2019 года производительность труда на предприятии выросла на 15,5 %.

Функциональные решения, подготовленные в рамках отраслевого исследования, содержат примеры реализации и рекомендации по решению проблем, связанных с планированием производства, оптимизацией запасов готовой продукции на складе, повышением выработки производственных рабочих через внедрение инструментов бережливого производства и многое другое. Подробнее с ними можно познакомиться в разделе «База знаний» ИТ-платформы «Производительность.рф».





# ЭКОНОМИКА БЕЗ ВИРУСА



Правительство Российской Федерации разработало комплекс мер поддержки бизнеса для преодоления последствий пандемии новой коронавирусной инфекции. Основная задача антикризисных мероприятий Правительства — сохранение занятости и поддержка предпринимательства. Для этого необходимо максимально «высвободить» все ресурсы предприятий на выплату заработной платы работникам.

На финансовую правительственную поддержку могут претендовать индивидуальные предприниматели и микропредприятия, компании малого и среднего бизнеса, некоммерческие организации и самозанятые. Именно эти компании, особенно в сфере услуг, сталкиваются

сейчас с объективными трудностями, с сокращением заказов и, как следствие, отсутствием или снижением выручки. Меры поддержки призваны оказать помощь таким предприятиям для сохранения сотрудников и не допустить всплеска безработицы в стране.



«По всем мерам, которые сейчас реализуются в России, приоритет — это человек, это гражданин, попытка сохранить его занятость, попытка сохранить его доходы. Особый акцент делается на семьи с детьми... Президент постоянно говорит, что именно за двумя этими показателями — за безработицей и за доходами населения — органы власти, и правительство, и ЦБ должны смотреть в первую очередь, потому что это главные сейчас проблемные зоны. Что касается системообразующих компаний, то здесь поддержка идет не прямая, в первую очередь кредитная. Это предоставление ликвидности, чтобы крупные компании могли продолжать активно заказывать товары, услуги у своих поставщиков, которыми зачастую являются малые и средние предприятия. И опять же, все эти инструменты привязаны к показателям занятости».

Максим ОРЕШКИН, помощник президента РФ

Источник: Агентство экономической информации «Прайм»

## 3 трлн ₽

выделено Правительством РФ на поддержку бизнеса и граждан



100 000

плановых проверок  
отменено



58,6 млрд ₽

выдано  
на беспроцентные кредиты  
на поддержку занятости



30 000

соглашений заключено  
по отсрочке  
арендной платы



529 МЛРД ₽

объем  
реструктурированных  
кредитов бизнесу

В частности, Правительство предлагает отсрочку и снижение платежей по налогам и страховым взносам. Почти 2 млн предприятий смогут воспользоваться полугодовой «паузой» по выплате всех налогов, кроме НДС. При этом новые начисления за период отсрочки предприниматели смогут вносить частями — ежемесячными платежами с 1 октября 2020 года до 1 октября 2021 года.

Также пострадавшим компаниям предоставляется беспроцентный кредит на выплату зарплаты сотрудникам и кредит на зарплату под ставку 2 % годовых с возможностью списания. Размер этих займов предоставляется на сумму МРОТ 12 130 рублей. По предварительным данным эту поддержку получают 23,4 тыс. компаний.

В числе мер поддержки заявлены отсрочка арендных платежей, мораторий на взыскание долгов, штрафов и банкротство субъектов малого и среднего бизнеса. Пострадавшим от пандемии предприятиям полагается программа льготного кредитования и снижение требований к обеспечению при участии в госконтрактах.

Помимо прямой финансовой помощи государства, выйти из кризиса компаниям помогут бережливые технологии. Напомним, бесплатно получить экспертную помощь в развитии производственных систем предприниматели могут в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Подробнее о мерах поддержки здесь:



«Мы создаем с использованием всех наших новых возможностей большую платформу, куда заводим две группы инструментов. Первая — инструменты, связанные с внедрением так называемого бережливого производства. В нашей стране накоплен опыт, есть специально созданная сеть консультационных услуг, и, собственно, задача этой сети состоит в том, чтобы обеспечить аккумулирование, обучение и распространение лучших практик в этой области. Вторая составляющая — это цифровые средства, которые позволяют кардинально повысить производительность труда за счет цифровизации. Это цифровизация жизненного цикла изделий, цифровизация бизнес-информации, доступ к маркетплейсам, то есть доступ к системам продвижения товаров на рынок, и так далее».

Андрей БЕЛОУСОВ, Первый заместитель Председателя Правительства РФ



Источник: «Парламентская газета»



# «ПОВЫШАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, МЫ ДАЕМ ШАНС ДЛЯ МНОГИХ КОМПАНИЙ ВЫБРАТЬСЯ ИЗ КРИЗИСА»

Как адаптировать предприятие к новым условиям? Какие стороны необходимо усилить, чтобы сохранить твердые позиции на рынке? На эти вопросы отвечает генеральный директор Федерального центра компетенций Николай Соломон.



В экономических экспертных кругах все чаще возникают дискуссии о том, как российский бизнес сможет пережить пандемию. По-вашему, стоит ли ожидать массового закрытия промышленных предприятий в России?

Безусловно, можно говорить о том, что большое количество компаний сейчас закрываются или, как минимум, ставят на паузу свои планы по развитию. Отчасти это естественный отбор, который пандемия и кризис максимально ускорили.

Причины резкого ухода предприятий с рынка известны: падение спроса, возникающие проблемы с сырьем и оборудованием, вынужденные простои, вызванные быстрым распространением коронавируса, рухнувшая логистика. Перечислять можно долго. Важно понимать, что вызовы

будут всегда. Сегодня сложно представить, как ситуация с коронавирусом будет развиваться в будущем. Поэтому сейчас самое подходящее время адаптировать свое производство под новые реалии.

Очевидно, что на плаву останутся те, кто способен оперативно менять свои внутренние процессы, предприятия с низкой себестоимостью продукта, с эффективным менеджментом и сотрудниками. Те производства, которые видят и умеют работать с издержками, своевременно избавляться от лишнего и сохранять персонал. Эксперты ФЦК благодаря нашим уникальным, но одновременно простым методикам помогают компаниям добиться таких результатов.

Во время пандемии многие предприятия, выпускающие медицинскую продукцию, увеличили объем производства. Их мощности разогнал высокий спрос. Но как быть тем, кто не может вот так на ровном месте увеличить производительность?

Пандемия стала серьезным испытанием для многих предприятий. Усилия ФЦК в последние месяцы как раз были сосредоточены на тех компаниях, которые производят жизненно необходимую для борьбы с коронавирусом продукцию, обеспечивают жителей страны необходимыми лекарствами и средствами индивидуальной защиты.

При этом эксперты ФЦК продолжали работать на тех предприятиях нацпроекта, где была такая возможность. Часть этих усилий в пиковый период карантина перешла в онлайн. Но ни одно предприятие нацпроекта, хочу это подчеркнуть, не осталось наедине со своими проблемами.

А что касается ресурсов роста, то они есть всегда и на каждом производстве. Кто-то скажет, что рынок ограничен? Так это бизнес. Никто не будет создавать тепличных условий для развития. Борьб за свое существование, за развитие компании и ее сотрудников нужно самим. ФЦК зачастую становится надежной опорой в этой борьбе.

Если убрать простои оборудования и персонала, которые в среднем занимают до 30 % рабочего времени, вплотную заняться логистикой и оптимизацией складов — можно высвободить уйму денег. Потери, которые значительно увеличивают себестоимость продукта, могут составлять до 75 % от производственного процесса. Боритесь с потерями — и кризис не сможет побороть вас.

Если речь о такой масштабной экономии, почему предприятия не видят и не используют эти возможности? Особенно сегодня, когда на счету каждый рубль.

В большинстве случаев производственные процессы выстраиваются годами и даже десятилетиями. У руководителей и инженеров не получается находить узкие места потому, что производственную систему они создавали собственными руками. Не удивительно, что она кажется им логичной, а потери — незначительными. Поэтому нужен свежий взгляд экспертов. Особенно сегодня, когда за каждой мелочью потеря скрываются сотни тысяч, миллионы рублей. Важно сохранить эти средства, направить на внедрение антикризисных решений. Повышая эффективность, эксперты ФЦК дают шанс многим компаниям — выбраться из кризиса. Даже если он наступил по их вине.

Часто для того чтобы оптимизировать процесс, мало провести уборку на рабочих местах — внедрить 5С. Требуется профессиональная диагностика, ряд экспериментов: посмотреть, как изменения повлияют на производительность, на другие участки, на скорость операций, на наличие брака.

В качестве примера можно привести предприятие «КазХимНИИ», входящее в состав госкорпорации «Ростех». Оно из Татарстана, в разгар пандемии наши эксперты увеличили объем выпуска противовирус-

ных костюмов, которые выпускает «КазХимНИИ» на 93,5 % — с 310 до 600 штук в сутки. В процессе работы они столкнулись с серьезной проблемой — нехваткой сырья. Но решение нашлось почти мгновенно. Еще одно предприятие — участник нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости» — «Полимагиз» из Елабуги производило сырье в необходимом объеме. При этом нельзя было просто закупить ткань и начать шить костюмы. Несколько недель потребовалось, чтобы специалисты предприятия сделали пробные экземпляры продукции из нового материала, провели все необходимые лабораторные испытания. Важно отметить, что стоимость ткани «Полимагиза» в три раза ниже, чем той, что использовали в «КазХимНИИ» раньше. Рост добавленной стоимости посчитать несложно. Добились бы увеличения производства костюмов самостоятельно и без эксперимента с новой тканью, лабораторных исследований? Не факт.

Есть распространенное мнение, что оптимизировать производство в кризис бесполезно и нерационально. Нужно выждать время, вернуться в привычный ритм работы и тогда думать о производительности. Проще говоря — отложить перемены до лучших времен. Как переубедить таких руководителей?

Переубедить, возможно, и никак. Но я предлагаю этим руководителям честно самим себе ответить на вопрос: когда закончится кризис, связанный с пандемией, и дотянет ли их предприятие до лучших времен? Сегодняшнюю ситуацию нельзя сравнить с какой-либо другой. Вполне вероятно, что светлое будущее, которое мы себе представляли, не настанет. Что еще вчера было нормой — может вообще исчезнуть из поля зрения. И это вполне нормально. Да, опыт оптимизации можно оставить на потом. Другой вопрос — как вы будете встраиваться в новую систему и меняться под изменчивые внешние и внутренние факторы без представления о том, где у себя же на производстве можно найти резервы? Руководители крупных корпораций, мировых гигантов, инвесторы часто повторяют тезис: кризис — это время возможностей. В ФЦК мы стараемся его придерживаться и даже дополнять. Например, я считаю, что кризис — это время для саморазвития. ■



# БЕРЕЖЛИВАЯ МЕДИЦИНА

## Эксперты ФЦК создают «умные» больницы



Особенность и уникальность инструментов бережливого производства в универсальности — с их помощью можно оптимизировать процессы в любой отрасли. В последнее время власти ряда регионов реализуют в субъектах проекты бережливых больниц, поликлиник, вузов, школ и даже детских садов. При этом первопроходцами в создании «умных» соцучреждений были эксперты ФЦК.

Самым амбициозным, по признанию экспертов ФЦК, стал проект по повышению эффективности деятельности и сокращению расходов Самарской областной клинической больницы им. В. Д. Середавина.

Это одно из крупнейших медицинских учреждений в Поволжье, которое было основано еще в дореволюционные годы. Ежегодно пациентами больницы становятся более 60 тысяч человек, проводится

более 340 тысяч консультаций и более 26 тысяч хирургических операций. На первый взгляд, годами отлаженные процессы не нуждались в оптимизации. Но, проведя диагностику, эксперты ФЦК убедились, что учреждения здравоохранения сталкиваются с такими же проблемами, как и любое производственное предприятие.

Нерационально организованные процессы, лишние передвижения сотрудников и перестановка документов, ожидание визы руководителя, нехватка одних и излишек других медикаментов и расходных материалов — все это отражалось на общей эффективности работы больницы и удовлетворенности пациентов. Несоввершенство в рабочих процессах приводило и к финансовым издержкам, что наносило сильный удар по экономике организации. С помощью инструментов бережливого производства экспертам

ФЦК удалось сократить расходы сразу по нескольким статьям. Особое внимание было уделено процессу управления запасами медикаментов и расходных материалов. В больнице отсутствовала понятная и обоснованная система планирования запасов на уровне отделений.

«Несмотря на то что все внутренние процессы выстраивались десятилетиями, мы понимали, что можем и должны работать лучше, а благодаря экспертам ФЦК посмотрели на них по-новому. Эффект от совместной работы оказался поразительным, и не только в плане экономики. Экспертам ФЦК удалось побудить наших сотрудников менять себя и мир вокруг, выстраивать коммуникации — коллеги из разных отделений научились слушать и слышать друг друга», — рассказал Армен Беньян, министр здравоохранения Самарской области (главный врач Самарской областной клинической больницы в период реализации проекта).

**«ИНСТРУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МЫ ПРИМЕНЯЕМ НА ПРОИЗВОДСТВАХ, НА САМОМ ДЕЛЕ МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ВЕЗДЕ: В ОБРАЗОВАНИИ, В МЕДИЦИНЕ, В ГОСУПРАВЛЕНИИ».**

До проекта медицинское учреждение могло закупать лишние препараты, что влекло неэффективное использование средств ОМС. И напротив, не вовремя получало нужные лекарства, что могло привести к остановке оказания медицинской помощи пациентам. Выяснилось, что заявки отделений формировались на основании данных прошлого года, не велась аналитика расходов медикаментов. Эксперты ФЦК предложили изменить подход — формировать заявки по фактическому расходу за пять лет, а также исключить из нее непрофильные препараты. Это помогло высвободить почти 64 млн рублей и сократить время оборота медикаментов на 16 %: с 93 до 78 дней. В рамках проекта также прошла замена ламп на энергосберегающие,

установка GPS-систем на автомобили, а также пересмотр аутсорсинга услуг охраны и прачечной. Экономический эффект от этих работ должен составить более 72 млн рублей.



«Инструменты, которые мы применяем на производствах, на самом деле могут использоваться везде: в образовании, в медицине, в госуправлении. Цель — сделать рабочий процесс удобным для сотрудника, понятным для руководителя и эффективным для клиента. Больницы без очередей, удобные регистратуры, комфортный прием врача, лекарства в нужном объеме и средства на модернизацию — все это возможно организовать и высвободить с применением бережливых технологий», — прокомментировал генеральный директор ФЦК Николай Соломон. ■

### Сокращение расходов:

- ▶ Медикаменты и расходные материалы: 14 %.
- ▶ Охрана: 10 %.
- ▶ Электроэнергия: 30 %.
- ▶ Автотранспорт: 20 %.
- ▶ Фонд оплаты труда: 20 %.
- ▶ Питание: 17 %.



# АНТИВИРУСНЫЙ КОНСАЛТИНГ



Задолго до коронавируса эксперты Федерального центра компетенций в сфере производительности труда реализовали несколько успешных проектов на предприятиях, которые специализируются на выпуске различной медицинской продукции. В некоторых случаях благодаря экспертам ФЦК выработка увеличивалась более чем в два раза. Предприятия ООО «Зелинский групп» к нацпроекту «Производительность труда и поддержка занятости» присоединились одно за другим.

Первым в 2018 году стало многопрофильное предприятие АО «Сорбент», расположенное в Перми. Его главное направление деятельности — производство средств индивидуальной защиты органов дыхания. Цель была масштабная: провести ряд преобразований с тем, чтобы сократить потери, а затем снизить себестоимость продукции и повысить ее конкурентоспособность. Причем не только на российском, но и на международном рынках.

В результате производительность на оптимизируемом потоке выросла на 60 %

(с 10 000 до 16 000 шт. в месяц). ВПП уменьшилось на 83 %, НЗП снизилось на 64 %, выработка увеличилась на 76 % (с 34 штук в сутки на человека до 60 штук в сутки на человека). Занимаемая площадь сократилась на 50 %.

Эксперты ФЦК совместно с рабочей группой предприятия зафиксировали время, которое уходило на производство, загрузку оборудования и сотрудников, а также уровень запасов по всему потоку. В результате на участке были выявлены следующие потери: во-первых, отсутствие

понятного и прозрачного потока — рабочие места не были организованы в четкой последовательности в соответствии с технологическим процессом. Передача изделий на следующий этап обработки осуществлялась большими партиями. Для решения этой проблемы эксперты ФЦК внедрили производственный анализ, была проведена балансировка потока, удалось избавиться от дублирующих операций, у ряда операторов существенно



**ПОД ЕДИНЫМ БРЕНДОМ  
«ЗЕЛИНСКИЙ ГРУПП» РАБОТАЮТ  
ЧЕТЫРЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ  
ПЛОЩАДКИ: АО «СОРБЕНТ»  
В ПЕРМИ, АО «ТАМБОВМАШ»  
И АО «АРТИ-ЗАВОД» В ТАМБОВЕ  
И ОАО «ЭЛЕКТРОСТАЛЬСКИЙ  
ХИМИКО-МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД  
ИМЕНИ Н.Д. ЗЕЛИНСКОГО»  
В ГОРОДЕ ЭЛЕКТРОСТАЛЬ.**

сокращено время простоя с 60 до 15 секунд. Исключено время транспортировки комплектующих за счет перестановки рабочих столов таким образом, чтобы организовать поток единичных изделий с передачей подборок между рабочими постами с помощью склизов. Операторы

тратили на одну и ту же операцию разное время — еще одна из выявленных потерь. Стабилизировать процесс удалось благодаря внедрению инструмента — стандартизированная работа. С пошаговыми инструкциями и визуальными примерами для каждого рабочего места.

На участке существовала и вполне традиционная проблема — отсутствие порядка и слабая организация на рабочих местах. Из-за этого сотрудники тратили лишнее время на поиск инструментов и материалов. Для правильной организации рабочего пространства экспертами ФЦК была применена система 5С, которая предполагает сортировку вещей, организацию хранения и постоянное поддержание порядка.

«На примере «Сорбента» мы убедились в эффективности тех решений, которые предложили эксперты ФЦК. Поэтому было принято решение о вхождении всех компаний группы в нацпроект», — рассказывает исполнительный директор ЭХМЗ им. Н.Д. Зелинского Антон Нечаев.

На ЭХМЗ им. Н.Д. Зелинского нацпроект «Производительность труда и поддержка занятости» стартовал 22 января 2020 года. Завод стал одним из первых подмосковных предприятий, присоединившихся к этой программе. Работа началась с цеха средств коллективной защиты органов дыхания, а именно участка производства фильтрующих кассет типа ФК: проведен анализ производства кассеты ФК, составлена карта потока создания

«Сначала к нацпроекту «Производительность труда и поддержка занятости» присоединилось только одно наше предприятие — АО «Сорбент». Производительность выросла на 60 %, результаты превзошли любые ожидания. Вскоре все предприятия группы стали участниками нацпроекта и воспользовались поддержкой ФЦК. Рост показателей — полностью заслуга людей, работающих на наших производствах. Мы наблюдаем, как каждый день мотивация персонала растет.

До сотрудничества с ФЦК были сложности. Рабочие места не были достаточно организованы, операторы тратили на одну и ту же операцию разное время, постоянный поиск инструментов. От всех проблем нам удалось избавиться. Добиться результатов нам помогло внедрение инструментов бережливого производства».

**Антон НЕЧАЕВ, исполнительный директор ЭХМЗ им. Н.Д. Зелинского**



Лучшие решения в «Базе знаний» на портале ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ







ценности, зафиксированы ключевые показатели по снижению незавершенной продукции в цехе на 50 %, повышению выработки на 40 %, а также снижению протекания процесса на 50 %. Руководство убеждено, что в дальнейшем система бережливого производства будет внедряться и на остальных участках предприятия и Группы.

#### ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

**ЗАВОД РАБОТАЕТ С 28 ИЮНЯ 1937 Г. ОН ПЕРВЫМ В СССР НАЧАЛ ПРОИЗВОДИТЬ СРЕДСТВА ЗАЩИТЫ ОРГАНОВ ДЫХАНИЯ.**

**СЕГОДНЯ ОАО «ЭХМЗ» УВЕРЕННО КОНКУРИРУЕТ ПО УРОВНЮ КАЧЕСТВА ПРОИЗВОДСТВА С ЗАРУБЕЖНЫМИ ЗАВОДАМИ.**

ОАО «ЭХМЗ им. Н.Д. Зелинского» также приняло участие в проекте по увеличению выработки на предприятиях, производящих средства индивидуальной защиты и антисептики. 16 апреля 2020 г. эксперты ФЦК сосредоточились на производстве масок МП-3 и фильтрующих коробок ФСУ-МБ. Их работа привела к впечатляющим результатам: производство масок серии МП-3, предназначенных для защиты органов дыхания и глаз, увеличилось в 3,8 раза (с 200 до 900 шт. в сутки), а выработку фильтрующих коробок ФСУ-МБ удалось нарастить в 15 раз (с 200 до 3000 шт. в сутки). Такого результата удалось добиться, в том числе, за счет дозагрузки оборудования и перераспределения персонала из других цехов.

#### ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ:

- Развивать на предприятии культуру непрерывных улучшений;
- Снижать себестоимость и повышать качество продукции;
- Увеличивать долю на российском рынке;
- Выходить на новые рынки.



**МАСКА МП-3**

Маска МП-3 применяется в промышленном и военном производстве, а также при чрезвычайных ситуациях. Входит в состав таких противогазов, как ГП-21, ПМК-5, ПФП и др. В рамках проекта реализованы следующие мероприятия, позволившие увеличить выработку в 3,8 раза:

- ▶ Сокращение перемещений продукции (с 47 до 15 метров);
- ▶ Перебалансировка рабочих мест;
- ▶ Сделаны расчеты по оптимальной расстановке людей (было в двух сменах 30 человек, стало 14).

Изделие предназначено для эксплуатации в составе средств индивидуальной защиты. ФСУ-МБ служит для защиты органов дыхания от патогенных микроорганизмов в составе противочумного комплекта «Кварц-1Н». Увеличить выработку в 15 раз удалось благодаря:

- ▶ Перебалансировке рабочих мест;
- ▶ Исключению дублирующих операций;
- ▶ Совмещению ряда операций на одном рабочем месте.



**ФИЛЬТРУЮЩАЯ КОРОБКА ФСУ-МБ**



# КАК БЕРЕЖЛИВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОМОГАЮТ БОРОТЬСЯ С ПАНДЕМИЕЙ



С началом пандемии многие предприятия, выпускающие средства индивидуальной защиты и антисептики, столкнулись с повышенным спросом на свою продукцию. Одним из первых в борьбу с коронавирусом включился «Респираторный комплекс». Компания из Ленинградской области всего за несколько месяцев на 75 % увеличила выработку респираторов благодаря участию в национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости».

Повышать собственную эффективность одно из ведущих российских предприятий по производству респираторов начало в конце января 2020 года. Поддержку команде изменений, в которую вошли руководители и сотрудники компании, оказывают эксперты ФЦК. В качестве пилотного потока был выбран участок производства фильтрующих респираторов с клапаном АЛИНА®-210 — наиболее востребованного продукта компании. Его доля в выручке предприятия на момент старта проекта составляла 15 %.

Эксперты ФЦК проанализировали пилотный поток и пришли к выводу, что более 90 % времени изготовления одной партии респираторов фактически тратилось впустую. Эта потеря была вызвана хаотичным перемещением материалов

**ВЫХОД ЭКСПЕРТОВ ФЦК В НАЧАЛЕ ФЕВРАЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИЕ СОВПАЛ С НАЧАЛОМ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА. В КАЧЕСТВЕ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА БЫЛ ВЫБРАН ПОТОК ПРОИЗВОДСТВА БЕЛОГО РЕСПИРАТОРА С КЛАПАНОМ (КЛАСС ЗАЩИТЫ FFP2 И FFP3, ЗАЩИЩАЮТ ЗДОРОВЫХ ЛЮДЕЙ И ВРАЧЕЙ).**

«Ленинградская область вошла в нацпроект «Производительность труда и поддержка занятости» только в этом году, но те предприятия, которые уже применяют технологии бережливого, рационального, «умного» производства, дают позитивный результат. При поддержке экспертов Федерального центра компетенций выросли темпы и эффективность работы заводов.

Предприятие «Респираторный комплекс» благодаря участию в нацпроекте увеличило выпуск продукции на 75 %. Это было особенно своевременно в период пандемии. Завод стал надежным поставщиком средств индивидуальной защиты для наших медучреждений. Важно, что добиться роста производительности предприятие смогло без дополнительных затрат и закупки нового оборудования, без сверхурочных смен, а только за счет мобилизации внутренних ресурсов и методов бережливого производства.

**Александр ДРОЗДЕНКО, губернатор Ленинградской области**



в потоке — сотрудники предприятия были вынуждены постоянно искать необходимые заготовки. Среди других ключевых проблем: большие запасы незавершенного производства, длительные простои из-за переналадок оборудования, а также низкая производительность автоматизированной раскройно-маркировочной линии (РМЛ).

Увеличить производительность удалось за счет сокращения производственного цикла продукта вследствие устранения потерь и неэффективности, таких как неравномерная и низкая загрузка операторов и оборудования, лишние перемещения, простои из-за ожидания сырья, материалов и информации, длительная переналадка. Работа по сокращению запасов обеспечивает высвобождение денежных средств, которые можно использовать

для развития предприятия, не прибегая к кредитам и займам.

На пилотном участке был внедрен поточный принцип производства, сбалансированы рабочие места в соответствии с временем такта, рассчитан нормативный запас незавершенного производства, установлены правила перемещения партий заготовок и возврат тары. Кроме того, рабочие места сотрудников были организованы в непосредственной близости к РМЛ по принципу конвейера, что помогло сократить ненужные перемещения и время простоев, а также позволило незамедлительно фиксировать брак.

Как подчеркивает генеральный директор «Респираторного комплекса» Владимир Астахов: «Сотрудники предприятия получают бесценный опыт, который необходим







«Участие в нацпроекте «Производительность труда и поддержка занятости» стало важным шагом для нашей компании. Благодаря совместным усилиям специалистов Федерального центра компетенций и рабочей группы нашего предприятия удалось увеличить эффективность производственных процессов, что высвободило дополнительные ресурсы для роста. Вслед за увеличением объемов выпуска вырос фонд заработной платы, а расширение производства потребовало найма новых сотрудников. С марта этого года мы приняли на работу 120 человек и продолжаем прием новых сотрудников. К концу первого полугодия ожидаемый общий рост численности персонала — 40 %».

**Владимир АСТАХОВ,**  
генеральный директор ООО «Респираторный комплекс»

для решения тех сложных задач, с которыми приходится сталкиваться практически ежедневно».

В апреле 2020 года «Респираторный комплекс» вошел в перечень производственных предприятий, которым эксперты ФЦК помогали наращивать выработку. Компания приступила к оптимизации производства респираторов НЕВА® и ЮЛИЯ®. Благодаря совместной работе суммарная

выработка на предприятии выросла на 75 % — с 2,4 млн до 4,2 млн респираторов в месяц.

В ближайших планах «Респираторного комплекса» довести этот показатель до 5 млн штук в месяц. Для этого на предприятии реализуется инвестпроект, в рамках которого будет закуплено дополнительное оборудование и, как следствие, созданы новые рабочие места. ■

#### ГЛАВНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА НА ПРЕДПРИЯТИИ — РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА НА 75 % — С 2,4 МЛН ДО 4,2 МЛН РЕСПИРАТОРОВ В МЕСЯЦ

#### ТОП эффективных решений, благодаря которым удалось достичь кратного увеличения выработки:

- ▶ Сокращено время переналадки оборудования в 12 раз — со 120 до 10 минут в смену за счет закрепления за рабочими местами определенной номенклатуры.
- ▶ Полностью, на 100 %, исключены простои, связанные с ожиданием материала, благодаря внедрению супермаркета между заготовительным участком и раскройно-маркировочной линией.
- ▶ На 22 % увеличена загрузка оборудования.
- ▶ Внедрена система раннего оповещения о проблемах «Андон», что позволило сократить время реагирования службы главного механика с 10 до 1 минуты.

## ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ: КАК АДАПТИРОВАТЬ ПЕРСОНАЛ К НОВЫМ РЕАЛИЯМ



Журнал «Вестник McKinsey», который издается московским офисом ведущей международной консалтинговой компании McKinsey & Company, опубликовал практические рекомендации, призванные помочь руководителям компаний в их каждодневной работе — при поиске решений, выборе новых бизнес-моделей и стратегий.

#### КАК РЕОРГАНИЗОВАТЬ ОФИСНУЮ ЖИЗНЬ И ПРОИЗВОДСТВО ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ

По данным опроса McKinsey, 80 % сотрудников довольны работой из дома. 41 % говорят, что их продуктивность даже выросла, а 28 % — что осталась такой же, какой была в офисе. Но, может быть, этот

прирост производительности — результат многолетних усилий по развитию социальных связей и корпоративной культуры? Не сойдет ли он со временем на нет? Ответ зависит от организации и от группы сотрудников. Чтобы найти его и закрепить положительный эффект, компаниям уже сейчас нужно предпринять несколько важных мер.



1. Заново выстроить процессы. Во время карантина многие организации перевели работу в удаленный формат, ничего не меняя. Для каждой функции и региона нужно проанализировать и заново проработать важнейшие процессы. Речь прежде всего о генерации идей и профессиональном развитии.
2. Определить, для каких ролей нужно физическое присутствие. Для некоторых ролей оптимально сохранить удаленную модель. Для других отдача будет выше при гибридной модели или понадобится полноценное возвращение в офис.
3. Переформатировать работу в офисе. Офисное пространство нужно приспособить именно для тех видов рабочего взаимодействия, которые в удаленном режиме невозможны. Важно обеспечить безопасность в офисе — определить, как часто проводить уборку, как соблюдать дистанцию. В этом помогут технологии. Возможно, стоит выделить больше места под переговорные, а сотрудников, работавших в отдельных помещениях, перевести на удаленную работу.

#### БЫСТРОЕ ПЕРЕОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ: ПЯТЬ ПРАВИЛ

**Чтобы преодолеть последствия кризиса и подготовиться к работе в новой реальности, очень важно иметь гибкую и практичную программу обучения сотрудников.**

1. Обучения не должно быть слишком много. Лучше всего действовать по правилу «80/20»: 20 % навыков позволяют выполнять 80 % задач, с которыми сотрудники столкнутся.
2. Нужна сильная практическая часть. Большинство программ профессионального обучения строятся в основном в форме лекций. Это удобно для инструкторов, но малоэффективно. Чтобы получить конкретные навыки, людям нужно пройти путь проб и ошибок, получить настоящий опыт.
3. Оказывать помощь там, где она нужнее всего. Компаниям, которые торопятся возобновить работу, не до формализованных тренингов. В большинстве случаев сотрудникам придется погрузиться в работу без подготовки к изменившимся условиям. Здесь могут помочь чек-листы, руководства, списки стандартных вопросов и ответов — что-то, на что можно опереться.
4. Поддержка каждого. Сотрудникам важно понимать, что они могут к кому-то обратиться за советом. Такой человек должен быть у каждого работника в организации. Это помогает выполнять больше работы и снижает риск ошибок.
5. Понимание цели. Исследования показывают, что, когда в организации есть общая и понятная всем цель, производительность труда и удовлетворенность сотрудников выше.

#### НОВЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

В экстремальных условиях многие компании за несколько месяцев добились того, что не могли реализовать долгие годы. Они стали значительно быстрее принимать решения, внедрять инновации всего за несколько дней, организовали эффективную удаленную работу. Чтобы сохранить эти достижения и после нормализации обстановки, нужен целый ряд мер. Надо будет заново расставить приоритеты, скорректировать операционную модель, повысить привлекательность компании для сотрудников. Но две самые важные задачи для компаний потребительского рынка: пересмотреть структуру расходов и перераспределить ресурсы.

Из-за кризиса выросли затраты на оплату труда и на промоакции, а поведение потребителей изменилось. В частности, сократились расходы на товары не первой необходимости. В связи с этими факторами маржа ритейлеров может снизиться на 200–400 базисных пунктов. К тому же нужны инвестиции в развитие новых компетенций (цифровые навыки, аналитику данных), во внедрение защитных протоколов и в организацию удаленной

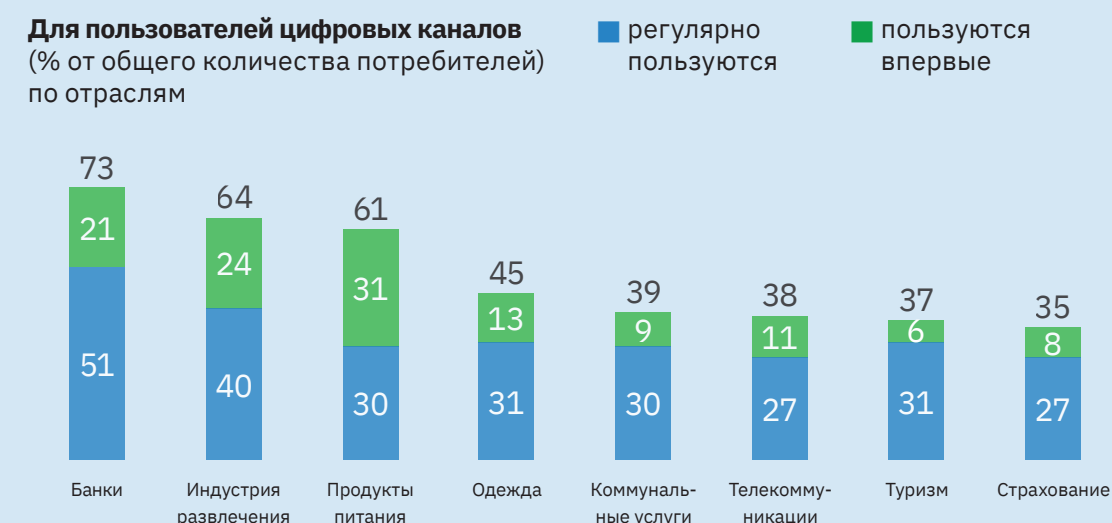


работы. Поэтому компаниям приходится переосмыслить структуру расходов в соответствии с новыми приоритетами.

Поскольку пандемия дала мощный импульс развитию онлайн-торговли и подорвала лояльность к брендам, ритейлеры вынуждены искать новые источники роста. Как реагировать на эти изменения в поведении клиентов и перестраивать клиентский опыт? Это потребует не только пересмотра маркетинговой стратегии, но и дополнительных инвестиций. Самые главные их направления: развитие навыков электронной коммерции, гибких цепочек поставок, омниканальной системы продаж и цифровизации. Некоторые из этих компетенций можно укрепить с помощью слияний и поглощений. Как правило, ритейлеры выделяют на эти направления 6–9 % от общего объема своих ресурсов. Но ряд участников недавнего опроса McKinsey уже говорят, что готовы увеличить инвестиции в эти компетенции в 2–3 раза. ■

#### В США, как в других регионах мира, потребители все активнее пользуются цифровыми каналами

**Для пользователей цифровых каналов (% от общего количества потребителей) по отраслям**





# УРОКИ КОРОНАКРИЗИСА: КОМПЕТЕНЦИИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ СОХРАНИТЬ БИЗНЕС



События последних месяцев поставили всех перед жестким выбором — развиваться или уходи с рынка. Компании и их сотрудники оказались в ситуации, когда приходится осваивать новые подходы и инструменты. Почему обучение должно стать одним из главных антикризисных инструментов руководителя? Ответ на этот вопрос в нашем материале.



## ЦИФРОВЫЕ НАВЫКИ

Цифровизация все глубже проникает в производственные процессы. Мы могли бы подумать об этом завтра. Но пандемия и «удаленка» убедительно продемонстрировали бизнесу, что цифровые навыки — начиная с простейшей цифровой грамотности и заканчивая разработкой инструментов для управления производством — не просто преимущество вашей команды, а ваш шанс выйти из кризиса с минимальными потерями. Выяснилось, что даже простые сервисы для видеоконференций и мессенджеры задач способны в разы повысить эффективность работы коллектива в удаленном режиме и компенсировать руководителю упущенный контроль.



## ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В чем отличие проектной и операционной деятельности? Проект имеет конкретную

цель и ожидаемый результат, ограничен в ресурсах и сроках, а главное — несет в себе новизну. В период пандемии многие компании столкнулись с необходимостью перестраивать производство под изменившийся спрос. А значит — налаживать выпуск нового (или старого в новых условиях) продукта в короткие сроки с ограниченным количеством ресурсов. Требования рынка и конкурентная среда все время усложняются, и готовность быть гибким, легко и быстро адаптироваться под новые условия станет главным преимуществом компаний в ближайшие 10 лет.

## МЯГКИЕ НАВЫКИ (SOFT-SKILLS)

Мы привыкли к мысли, что настоящий профессионал должен прекрасно знать «матчасть» и быть глубоким экспертом в своей области. Но для успешного функционирования бизнеса этой базы сегодня уже недостаточно. На первый план выходят



так называемые «мягкие навыки», такие как критическое мышление, умение выстраивать эффективные коммуникации. Казалось бы, как эти навыки помогут выполнить производственный план? Ответ на этот вопрос многие предприятия узнали благодаря пандемии, когда им одновременно приходилось искать новых клиентов, решать вопросы логистики и изобретать востребованный продукт. Именно мягкие навыки помогли менеджменту многих компаний быстро перепрофилировать производство.



## НАВЫКИ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Согласно исследованию Московской школы управления «Сколково» и Агентства стратегических инициатив к 2030 году появится 186 новых профессий, 57 при этом в ближайшее десятилетие исчезнут. Ответом на требования времени стала концепция непрерывного обучения на протяжении всей жизни (life-long learning), согласно которой для достижения успеха человек должен сделать осознанный выбор в пользу постоянного расширения знаний и профессионального опыта. Сегодня не обязательно получать второе и третье высшее образование, рынок предлагает множество инструментов для обучения: тренинги, электронные курсы, вебинары, обучающее тестирование, электронные библиотеки, мобильное обучение.



## БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

В современных условиях бережливое производство становится базовой концепцией менеджмента. Кризисная ситуация показала, что предприятия нуждаются в глубоком аудите процессов. И если вчера им удавалось закрывать глаза на издержки, то сегодня, когда многие предприятия оказались на грани банкротства, стало очевидным, что только низкая себестоимость производства дает шанс удержаться на рынке. Как показал апрельский опрос ФЦК среди собственников и генеральных директоров компаний, 95 % из них уверены в необходимости мероприятий по повышению эффективности и внедрения бережливых технологий в период кризиса. Безусловно, навыки бережливого производства невозможно приобрести за один день, но ничто не мешает вашим сотрудникам уже

сейчас начать дистанционное обучение основам бережливого производства на ИТ-платформе производительность.рф.

На ИТ-платформе размещены более 20 электронных курсов по ключевым инструментам и методикам бережливого производства, лучшие практики и брошюры для самостоятельного изучения, которые доступны любому пользователю, прошедшему регистрацию в личном кабинете.

## Предлагаем пример траектории обучения по одному из инструментов бережливого производства:

- Пройти электронный курс для освоения теоретического материала. Материал подается в упрощенной форме, выстроен от простого к сложному, закрепляется интерактивными заданиями и кейсами, что позволяет учащемуся самостоятельно изучить тему.
- После курса начать самостоятельно практиковать полученные знания на своем рабочем месте — это единственный действенный метод формирования навыков.
- После тренировки в применении знаний у учащегося, как правило, появляются более конкретные, практические и глубокие вопросы по теме. Ответы на них можно найти, изучив методические материалы по теме в разделах «База знаний» и «Обучающие решения». Это брошюры для самостоятельного изучения, которые подробно раскрывают последовательность шагов при применении знаний, методики ФЦК, а также лучшие практики, которые показывают примеры решения конкретных производственных проблем с помощью инструмента.
- После изучения дополнительных материалов важно снова вернуться к применению знаний на практике. В процессе тренировок очень полезно обращаться к более опытным коллегам — тренерам и экспертам ФЦК, РЦК и предприятий. Обучение на производственной площадке в реальных рабочих задачах — самый эффективный способ сформировать практический навык применения инструментов бережливого производства. ■



# 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.



**Не планируется ли перенести большинство активностей ФЦК в удаленный формат в связи с пандемией?**

Пандемия коронавирусной инфекции внесла серьезные коррективы в работу многих предприятий по всему миру. Конечно, потребовал изменений и формат работы экспертов ФЦК с участниками национального проекта. В один момент специалисты ФЦК потеряли возможность лично посещать производства в регионах. Поэтому многие активности были вынуждены перевести в онлайн-режим. Наши специалисты активно продолжили взаимодействие с работающими предприятиями, проводя в удаленном формате диагностики, стартовые совещания, дни информирования и даже сессии по управлению изменениями. В ход шли все современные средства связи — Teams, Zoom, Skype, WhatsApp. Опыт взаимодействия в период жесткого карантина показал, что работа в дистанционном режиме отлично себя зарекомендовала, что позволило перевести часть активностей по проекту в регионах в онлайн-режим на постоянной основе.

Сейчас в ФЦК разработаны стандарты удаленной работы по нескольким направлениям. Например, по взаимодействию с рабочей группой предприятия, по проведению отбора и диагностике предприятия. Конечно, дистанционное взаимодействие не может в полной мере заменить личное присутствие экспертов, но эти стандарты позволили не останавливать работу по реализации проекта на предприятиях в период карантина.

Кроме того, не остановилось в карантин и обучение на предприятиях. С марта, когда большая часть российских компаний перешла на «удаленку», эксперты ФЦК провели 280 вебинаров с предприятиями — участниками национального проекта и семь открытых образовательных вебинаров для региональных организаций и предприятий. Кроме того, 151 человек из 39 регионов страны принял участие в онлайн-сертификации ФЦК на роль внутреннего тренера.



**Нацпроект по росту производительности труда перейдет в «цифру»?**

В июне Министр экономического развития РФ Максим Решетников обсудил с главами ряда регионов текущие результаты и перспективы развития национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Глава ведомства отметил, что посткризисная экономика будет все больше опираться на удаленный формат работы, который может стать толчком для более активной цифровизации российских компаний.

Максим Решетников подчеркнул, что считает важным переход от физического присутствия экспертов по производительности труда на предприятии к дистанционному формату работы, включая применение технологий виртуальной реальности. Национальная платформа будет создана с целью масштабировать на максимально возможное количество предприятий опыт, практики и результаты, достигнутые на предприятиях — участниках нацпроекта благодаря личному присутствию экспертов Федерального и региональных центров компетенций.

## ФАБРИКА ПРОЦЕССОВ

Учебная производственная площадка, на которой участники в реальном производственном процессе получают опыт применения инструментов бережливого производства, а также понимают, как улучшения влияют на операционные и экономические показатели производства. Продолжительность подготовки участника на фабрике процессов составляет 1 день.



[Подробнее →](#)

### Выгоды для предприятия



Повышение эффективности работы предприятия за счет внедрения инструментов бережливого производства



Организация практического освоения принципов и инструментов бережливого производства сотрудниками предприятий



Организация учебной практической площадки по освоению инструментов бережливого производства

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проект по повышению эффективности управления включает в себя разработку и реализацию мероприятий по структурированию процессов постановки и достижения стратегических и операционных целей предприятия, создания системы для эффективной работы и развития персонала.



[Подробнее →](#)

### Выгоды для предприятия



Создать взаимосвязь целей предприятия и сотрудников



Сконцентрировать персонал на достижение целей



Разработать систему КПЭ



Выстроить системы мотивации





# ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА



Проект «повышение производительности труда» направлен на разработку и реализацию мероприятий по устранению потерь в производственном потоке за счет внедрения инструментов бережливого производства

[Подробнее →](#)

## Выгоды для предприятия



Снижение издержек на производстве



Увеличение выработки



Сокращение простоев



Повышение мотивации персонала

## Направления повышения эффективности производства на предприятии

Уменьшаем объем партий не менее чем **в 4 раза**.

Снижение дистанции и времени транспортировки **до 30 %**.

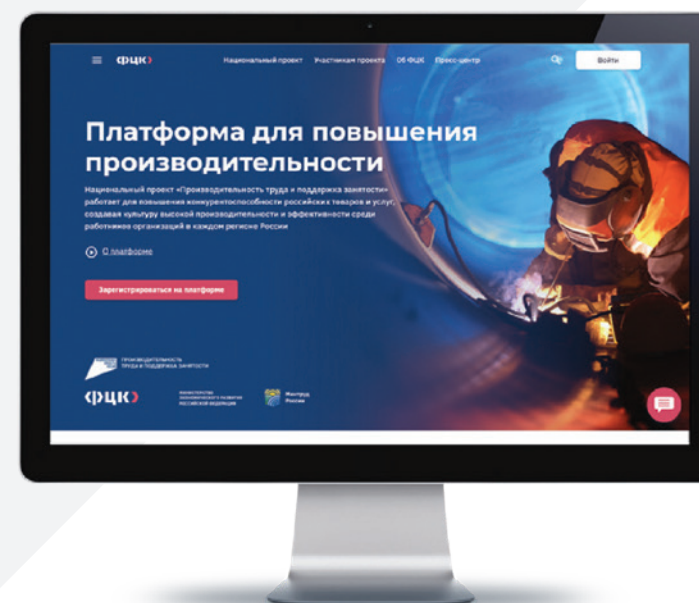
Сокращение запасов **до 50 %**.

Повышение загрузки персонала и оборудования **до 85 %**.

Снижение времени протекания процесса **до 2-х раз**.

Улучшение качества продукции в среднем **на 30 %**.

# ИТ-ПЛАТФОРМА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ



[Подробнее →](#)

Доступ к уникальным знаниям, практикам и методикам, выработанным в проектах повышения производительности труда в каждом регионе России и мире.

Полезные материалы, сервисы и услуги для предприятий, ставших участниками национального проекта.





ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР  
КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ  
ТРУДА

# ПОДНИМАЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ В СТРАНЕ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

