



# производительность.рф

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА»

НОВОСТИ Эффективность на максимум: лучшие практики нацпроекта / 6 ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА Отрасли и услуги /14

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ
Как челябинские
производители повышают
производительность труда / 16





#### Дорогие коллеги!

Национальный проект «Производительность труда» стал ответом на те вызовы, которые преподносит нам время. Государство понимает важность и необходимость инвестиций в бизнес, который имеет понятные и долгосрочные планы развития. Поэтому нацпроект расширил свою экспертизу, включив сферу торговли, и предоставил крупным компаниям расширенную адресную поддержку.

С 15 по 16 июня 2021 года в Нижнем Новгороде пройдет III Федеральный форум «Производительность 360». Мы вновь объединим людей, которые не привыкли останавливаться на достигнутом и всегда ставят перед собой амбициозные цели. Форум уже стал главной площадкой в стране по обмену лучшими практиками по повышению эффективности. Представители компаний-участников и органов исполнительной власти получат уникальную возможность делиться накопленным опытом и генерировать новые совместные решения.

Корректировки нацпроекта и проведение форума «Производительность 360», безусловно, придадут новый импульс к развитию в стране новой производственной культуры непрерывных улучшений.

Берегите себя и не болейте!

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

#### ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

№ 8 Июнь 2021

#### НОВОСТИ



Эффективность— на максимум: лучшие практики нацпроекта

# ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



Отрасли и услуги

#### НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ



Взгляд со стороны Максим Решетников дал оценку реализации нацпроекта

#### ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



Вдохновившись успехом Как челябинские производители повышают производительность труда

#### МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ



Владимир Путин поручил проработать методику рейтинга качества жизни в регионах

#### ИСТОРИИ УСПЕХА



Международный аэропорт Казань становится бережливее

#### ()ЦК)

# ОБНОВЛЕННЫЙ НАЦПРОЕКТ: НОВАЯ ОТРАСЛЬ И БОЛЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ БИЗНЕСА

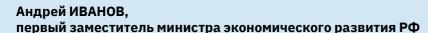
Участниками национального проекта «Производительность труда» теперь смогут стать предприятия торговли. Кроме того, для привлечения крупного бизнеса отменен верхний порог по выручке. Изменения затронули и другие критерии. Так, допустимая доля иностранного участия в капитале компании, решившей присоединиться к нацпроекту, увеличена вдвое: с 25 до 50%. Соответствующие решения приняты 7 апреля 2021 года проектным комитетом нацпроекта во главе с первым заместителем Председателя Правительства РФ Андреем Белоусовым.

#### Торговля в проекте

По словам первого заместителя министра экономического развития РФ Андрея Иванова, одна из ключевых проблем отрасли—высокая торговая надбавка, которая может достигать 20–50%. Все это следствие неправильной логистики, неумения работать с запасами, оборотными средствами и т. д. А инструменты бережливого производства универсальны и хорошо применимы в том числе и в торговле.

Как отмечает генеральный директор Федерального центра компетенций (оператор нацпроекта в части адресной поддержки) Николай Соломон, со стороны торговых сетей к производителям нередко предъявляются достаточно жесткие требования, например изготавливать продукцию впрок и хранить ее несколько месяцев на складе.

«Торговля с экономической точки зрения представляет большой интерес. Из 20 тысяч российских средних и крупных компаний почти половина занимается ретейлом. В результате включения торговли в нацпроект его экспертиза расширится от производителя до потребителя».





ИЮНЬ 2021



«Наша задача—сделать взаимодействие между ретейлерами и производителями более эффективными. В частности, сделать информирование о необходимости дополнительного производства продукции максимально оперативным. Это выгодно и продавцу, и поставщику. Если производитель не тратит деньги на изготовление и содержание излишних запасов—себестоимость продукции снижается. Таким образом, поставщик экономит свои средства и товар поступает в розницу по более доступной цене».

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



«Движение рационализаторства—составная часть национального проекта, мы его туда включили. Безусловно, для того, чтобы движение получило силу и смысл, его нужно поставить на системную основу. Необходимо продумать основные треки работы, для того чтобы создать эту систему. Речь идет о методической работе, передаче опыта и поддержке этого движения на уровне руководителей компаний».

Андрей БЕЛОУСОВ, первый заместитель Председателя Правительства РФ

# Лучшие из лучших

Первый Кубок по рационализации и производительности пройдет в Екатеринбурге осенью 2021 года. Мероприятие пройдет в рамках VIII Национального чемпионата рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности по методике WorldSkills.

Принято решение провести первый Кубок по рационализации и производительности с 25 по 29 октября 2021 года в Екатеринбурге. Мероприятие пройдет в рамках VIII Национального чемпионата рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности по методике WorldSkills.

Кубок станет соревновательной площадкой по совершенствованию и повышению эффективности процессов производства для работников предприятий—участников нацпроекта. Соревнование позволит выявить достижения и лучшие практики наиболее сильных представителей компаний в повышении эффективности их производств, которые в дальнейшем могут быть использованы другими участниками национального проекта.



«Национальный проект «Производительность труда» ставит перед нами задачу обеспечить подготовку не менее 100 тысяч рационализаторов к 2024 году. Но эта цифра для нас не самоцель. Важно, чтобы внутри российских компаний сформировались сплоченные квалифицированные команды, объединенные в одно сетевое сообщество «технических пассионариев», способных увеличивать эффективность бизнеса по разным направлениям».

Роберт УРАЗОВ, генеральный директор Агентства развития профессионального мастерства («Ворлдскиллс Россия»)



# ЭФФЕКТИВНОСТЬ— НА МАКСИМУМ: ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ НАЦПРОЕКТА





Ведущие российские эксперты и бизнесмены готовятся обсудить актуальные вопросы, касающиеся внедрения бережливых технологий в промышленности, социальной сфере и госуправлении. С 15 по 16 июня в Нижнем Новгороде пройдет третий федеральный форум «Производительность 360». Организаторами мероприятия выступают Министерство экономического развития РФ и Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (ФЦК).

В 2021 году ожидается, что форум соберет около 1000 участников со всей страны, среди которых—руководители федеральных органов исполнительной власти РФ: первый заместитель Председателя Правительства РФ Андрей Белоусов, министр экономического развития РФ Максим Решетников и представители Администрации Президента РФ. Субъекты РФ на мероприятии будут представлены высшими должностными лицами и руководителями крупных и средних предприятий.

Для участников форума подготовлена насыщенная программа: обучающие курсы

#### 15-16 ИЮНЯ 2021

Нижний Новгород



производительность.рф





ОРГАНИЗАТОРЬ





ПРИ ПОДДЕ



по повышению производительности труда, деловые игры, знакомство с лучшими практиками внедрения бережливых технологий в производстве, образовании и медицине.

Напомним, участниками второго форума «Производительность 360», который прошел летом 2019 года также в Нижнем Новгороде, стали свыше 800 гостей, включая представителей федеральных министерств и ведомств, глав регионов, экспертов и бизнесменов со всей России. В рамках мероприятия более 100 руководителей предприятий и региональных органов власти прошли экспресс-обучение основам целеполагания и управления изменениями. Вместе с экспертами ФЦК на примере реальных кейсов участники форума рассмотрели принципы разработки стратегии компании и типовые ошибки целеполагания, проанализировали ключевые этапы реализации изменений на предприятии, а также отработали навыки применения инструментов бережливого производства на «Фабрике процессов»специальной учебной площадке, имитирующей реальное производство.



6

#### ()ЦК)

# ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ. МАКСИМ РЕШЕТНИКОВ ДАЛ ОЦЕНКУ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦПРОЕКТА



В рамках визита в Алтайский край, состоявшегося в начале марта, Максим Решетников посетил открывшуюся в марте 2020 года «Фабрику процессов», а также предприятия—участники национального проекта «Производительность труда»: «ЗИАС МАШИНЕРИ» и «АЗПИ». Компании получают адресную поддержку Федерального центра компетенций (ФЦК).

На «Фабрике процессов», созданной по стандартам ФЦК, Максим Решетников пообщался с представителями барнаульских предприятий, которые только начинают свое знакомство с бережливым производством.

«В Барнауле есть все возможности для развития предпринимательства: сильная финансовая инфраструктура поддержки, грамотная команда, интересные решения. Прежде всего — объединение

на одной площадке инструментов сразу двух нацпроектов: по повышению производительности труда и поддержке малого бизнеса. Посмотрим, какие будут результаты. Не исключено, что этот опыт можно будет тиражировать как успешную практику и в других регионах»,—отметил в ходе визита в Алтайский край министр экономического развития РФ Максим Решетников.

«ЗИАС МАШИНЕРИ» является одной из крупнейших в России площадок по обработке листового металла. Экспертам ФЦК совместно с рабочей группой предприятия удалось более чем в 6 раз (с 82 до 520 шт./чел. в сутки) увеличить выработку профиля, который используется в строительстве. За полгода участия в нацпроекте на пилотном участке на 63% (с 64 до 24 часов) сократилось время протекания процесса.



Предприятие «АЗПИ» — один из лидеров производства топливной аппаратуры для дизельных двигателей. Эксперты ФЦК помогли повысить эффективность участка, на котором изготавливаются электромеханические форсунки. Благодаря внедрению инструментов бережливого производства выработка увеличилась в 1,5 раза (с 200 до 300 форсунок в сутки), а время протекания процесса снизилось на 47% (с 64 до 34 дней).

В ходе другого визита—генерального директора Федерального центра компетенций (ФЦК) Николая Соломона в Краснодарский край—дана оценка хода реализации мероприятий по внедрению инструментов бережливого производства в компаниях «БУДМАР» и «Краснодар Водоканал».



Строительная компания «БУДМАР» присоединилась к нацпроекту летом 2019 года. Адресную поддержку предприятию оказывают эксперты ФЦК. В рамках пилотного проекта они помогли повысить эффективность производства плит перекрытия. В частности, удалось в 1,5 раза увеличить выработку и в 2 раза снизить время протекания процесса. Реализованные мероприятия дали возможность предприятию на тех же мощностях строить дополнительно 4 этажа трехподъездного дома.

«Краснодар Водоканал» начал внедрять инструменты бережливого производства в середине прошлого года. Эксперты ФЦК помогли сотрудникам предприятия на 12% сократить время протекания процесса аварийно-восстановительных работ на сетях водоснабжения, а также в 2 раза оптимизировать запасы организации.



#### **()ЦК)**

# НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» В ЦИФРАХ



## РЕЙТИНГ РЦК СУБЪЕКТОВ РФ



ТОП-5

МЕСТО					РЕГИОН	БАЛЛЫ
1					Удмуртская Республика	8,4
	2				Республика Татарстан	8,3
		3			Белгородская область	8,1
		3			Нижегородская область	8,1
			4		Липецкая область	7,9
			4		Свердловская область	7,9
			4		Тюменская область	7,9
			4		Челябинская область	7,9
				5	Ярославская область	7,8

#### **УЧАСТНИКИ**



#### ИТ-ПЛАТФОРМА



#### ОБУЧЕНИЕ

37 106 сотрудников

Обученных сотрудников предприятий

1638
тренеров

Подготовленных внутренних тренеров

#### **(ВЦК)**

# ВЛАДИМИР ПУТИН ПОРУЧИЛ ПРОРАБОТАТЬ МЕТОДИКУ РЕЙТИНГА КАЧЕСТВА ЖИЗНИ В РЕГИОНАХ



Вопросы повышения доступности и улучшения качества государственных услуг в сферах образования, здравоохранения, трудоустройства и социальной защиты сегодня в режиме видеоконференции обсуждались на совместном заседании президиума Госсовета и Агентства стратегических инициатив (АСИ). Президент РФ Владимир Путин в ходе совещания отметил работу, проделанную в рамках реализации Национальной социальной инициативы (НСИ), а также поручил АСИ проработать с комиссией Госсовета по государственному управлению методику рейтинга качества жизни в субъектах РФ.

Генеральный директор АСИ в своем выступлении привела цифры ВЦИОМ, из которых следует, что 60% граждан не довольны медицинскими услугами, 40% — социальными и образовательными. По словам Светланы Чупшевой, именно поэтому на старте пилотного проекта было принято решение «мыслить в терминах жизненных событий», чтобы эффективнее помогать нуждающимся.

«Это отправная точка, которую мы хотим организовать. Правительство организовало беспрецедентную помощь гражданам быстро и без лишней бюрократии. Автоматическая выплата пособий семьям с детьми разного возраста без лишних заявлений и документов, возможность дистанционно переоформить инвалидность и получить положенную пенсию», - pacсказала генеральный директор АСИ Светлана Чупшева.

Губернатор Новгородской области сообщил, что одним из последних прорывных решений в регионе стал социальный контракт по трудоустройству и созданию собственного дела. По словам Андрея Никитина, более 6 тысяч новгородских семей нашли работу, открыли свой бизнес, получили необходимую поддержку, вышли на уровень самообеспечения и повысили свой семейный доход.

«Для каждой жизненной ситуации описывались необходимые процессы. Здесь

нам оказали поддержку специалисты ФЦК. Они помогли выявить узкие места, которые можно упростить и улучшить для человека при получении той или иной социальной услуги»,— отметил губернатор Новгородской области Андрей Никитин.

В августе прошлого года глава государства поручил разработать механизмы

НСИ. Над задачей совместно работают эксперты ФЦК, АСИ, рабочая группа Госсовета по социальной политике, региональные власти, а также представители экспертных и общественных организаций. Основная цель-выработать ряд мероприятий, призванных решить целый комплекс задач по выявлению и устранению барьеров при оказании гражданам социальных услуг.





«Коллеги с участием Федерального центра компетенций, некоммерческих организаций, институтов гражданского общества работали непосредственно в наших регионах: Новгородской, Калининградской, Нижегородской областях, Республике Башкортостан, на Сахалине. Знаю, что вы много общались с людьми: родителями, воспитывающими детей, людьми старших поколений и людьми, у которых есть ограничения по здоровью, и именно на основе мнения граждан определили десять наиболее чувствительных, распространенных жизненных ситуаций, с которыми люди сталкивались и сталкиваются, сформулировали конкретные цели и практические шаги по решению существующих проблем».

Владимир ПУТИН, президент Российской Федерации

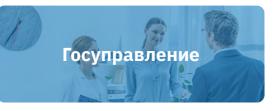




#### ОТРАСЛИ И УСЛУГИ

На ИТ-платформе «Производительность.РФ» запущены два новых раздела







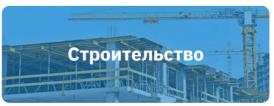








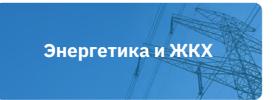












В ФЦК накоплен опыт работы в различных секторах российской экономики, собраны лучшие практики и типовые решения по применению инструментов бережливого производства с учетом специфики конкретной отрасли. В общей сложности решения и практики ФЦК

представлены для компаний более чем из 15 отраслей экономики.

Подробнее познакомиться с представленными отраслями можно на ИТ-платформе «Производительность.РФ» в разделе Об ФЦК.

#### Универсальность услуг









Рост эффективности производства

Эффективные продажи

Эффективное производственное планирование

## Госуправление и социальная сфера



Повышение эффективности организаций государственного управления



Сокращение расходов в организациях государственного управления

Оптимизация процессов в организациях социальной сферы





Подготовка тренеров по бережливому производству



Фабрика процессов

Ключевое значение имеет универсальность услуг, которые оказывают эксперты ФЦК. Они уже востребованы и интересны российским компаниям, об этом говорят ключевые цифры проекта. Эксперты ФЦК помогают вскрывать огромное количество смежных проблем, которые не решаются за шесть месяцев участия в проекте. Любое предприятие может заключить с ФЦК коммерческое соглашение. Для этого руководству нужно определиться с целями и задачами, которые они перед собой ставят. Сейчас на ИТ-платформе «Производительность.РФ» в разделе Об ФЦК — Услуги доступы более 20 платных услуг. Например, самая востребованная комплексная услуга — «Рост эффективности производства» поможет оптимизировать процессы, снизить себестоимость продукции, сократить потери времени и ресурсов, увеличить загрузку оборудования и персонала, внедрить систему управления эффективностью, а также обучить работников бережливому производству, то есть получить все необходимые эффекты.

Есть и другие точечные услуги для устранения узких мест: «Быстрая переналадка оборудования», «Повышение качества», «Эффективное выполнение операций на производстве», «Эффективные продажи», «Эргономичное рабочее место» и многие другие.

#### <>

## ВДОХНОВИВШИСЬ УСПЕХОМ

Как челябинские производители повышают производительность труда

УСЛУГА ФЦК

#### Эффективное выполнение операций на производстве ОСНОВНЫЕ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ до 85% на 30% на 20% в 2 раза повышение загрузки снижение времени рост качества повышение протекания выработки оборудования продукции процессов или персонала

Повысить эффективность производственных и трудовых процессов, увеличить производительность, снизить издержки и преумножить выручку компаний—эти задачи решает бережливое производство. Уже более 60 предприятий Челябинской области внедряют его на своих производственных площадках благодаря нацпроекту «Производительность труда». Некоторые компании создают понастоящему уникальные продукты, зачастую не имеющие аналогов не только в регионе, но и в России.

#### Время первых

Первым участником нацпроекта на Южном Урале в марте 2019 года стала компания «Приводная техника». Одно из ведущих в стране предприятий, специализирующихся на выпуске электротехнической продукции, разработке систем автоматизации и электропривода в металлургии, машиностроении, нефтегазовой и других отраслях промышленности.

«Мы были первопроходцами, а потому не избежали неуверенности и скепсиса, связанных с непонимаем, как оптимизировать процессы на предприятии, выпускающем нестандартное и несерийное электрооборудование, — рассказывает директор по маркетингу НТЦ «Приводная техника» Евгений Чупин. — Уже после первых трех месяцев работы экспертов ФЦК на пилотном потоке производства электротехнических шкафов сомнения начали исчезать одно

за другим, а по итогам полугодия нам удалось не только снизить время протекания процесса на 42%—с 12 до 7 дней, но и «перестроить» рабочее пространство, организовать своевременную поставку комплектующих. Это привело к росту объемов выпуска продукции. К настоящему моменту мы уже тиражировали инструменты бережливого производства на все технологические участки и начали оптимизацию бизнеспроцессов».

Через год после вступления в нацпроект время протекания процесса на предприятии сократилось уже до 5 дней, или на 54%, а незавершенное производство—на 73%. При этом эффективность работы каждого специалиста-монтажника при изготовлении электрошкафа выросла на 13%. Эксперты ФЦК считают пример «Приводной техники» одним из





самых показательных в своей региональной практике. Кроме того, многие предприятия области решили повышать производительность, вдохновившись успехами именно этой компании.

«Действительно, успех первых проектов во многом обеспечил результативность нашей работы в регионе в целом,—подтверждает Валентин Чурбанов, руко-

водитель проектов ФЦК.—И дело не только в том, что участники последующих волн имели возможность своими глазами увидеть результаты завершенного пилотного проекта и пообщаться с теми, для кого первая встреча с методиками ФЦК уже позади. Важно, что, реализовывая проект, бесценный опыт получают как сотрудники предприятий, так и сами эксперты ФЦК».

#### Проект-«Мечта»

Опыт участия в нацпроекте еще одного южноуральского предприятия Златоустовского машиностроительного завода по итогам 2020 года признан одним из лучших в России. В декабре 2019 года здесь начали оптимизировать участок сборки стационарных электроплит «Мечта»—востребованного продукта из линейки гражданского назначения.

«Эти плиты собирают уже 50 лет. Казалось бы, отточено все. Но многие очевидные вещи не замечаются именно в силу привычки. Благодаря свежему взгляду и рекомендациям экспертов ФЦК, сократились трудозатраты, продукция стала качественнее, незавершенное производство на различных этапах сборки снизилось на 64%, увеличилась прибыль»,—отметил

ЗЛАТМАШ ВХОДИТ В СТРУКТУРУ ГОСКОРПОРА-ЦИИ «РОСКОСМОС» И СЧИТАЕТСЯ ОДНИМ ИЗ ВЕ-ДУЩИХ ИЗГОТОВИТЕЛЕЙ РАКЕТНЫХ КОМПЛЕК-СОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ ВМФ РФ И САМОЙ КРУПНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПЛО-ЩАДКОЙ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ ПО ОБЪЕМАМ ГОСОБОРОНЗАКАЗА. НАРЯДУ С ЕГО ВЫПОЛ-НЕНИЕМ НА ЗАВОДЕ УСПЕШНО РАЗВИВАЕТСЯ ВЫПУСК ГРАЖДАНСКОЙ ПРОДУКЦИИ, В ТОМ ЧИСЛЕ СТАЦИОНАРНЫХ ЭЛЕКТРОПЛИТ «МЕЧТА».





на закрытии полугодового этапа на «Златмаше» министр промышленности Челябинской области Павел Рыжий.

Эксперты применили на заводе целый комплекс мер. По словам эксперта ФЦК Марины Медведевой, сначала люди перестраивались с трудом, но как только ощутили положительный эффект от улучшений на себе, процесс пошел быстрее. После сокращения неэффективных процессов на конвейере скорость сборки электроплит увеличилась на 90%—с 211 до 19 часов. Производительность труда рабочих выросла на 34%. При этом количество «полуфабрикатов» снизилось с 3843 до 847 штук. Целевые показатели оказались перевыполнены. Следующим этапом стало создание проектного офиса.

«На многих предприятиях—участниках нацпроекта директора возлагают функционал этой единицы на руководителей рабочих групп, но коллектив проектного офиса должен заниматься только проектами развития производства, а не совмещать обязанности. Подход «Златмаша» - создание отдельного подразделения-то, что нужно,-уверена Марина Медведева, руководитель проектов ФЦК. – Важно, что с той же работой сейчас справляются меньше операторов - 60 вместо 80 человек. С процесса сборки электроплиты за время реализации проекта удалось высвободить 20 сотрудников предприятия. Сегодня они направлены на другие участки производства. Работники легко переключаются на сборку другой продукции, что раньше на заводе никогда не делалось».



С Уральским заводом спецтехники эксперты ФЦК начали работать в марте 2020 года. Для оптимизации был выбран процесс изготовления фургонной техники. Ее используют в работе практически все отечественные нефтегазовые гиганты. За полгода удалось нарастить выпуск такой техники на 19%—с 26 до 31 машины в месяц. При этом время изготовления одного фургона снизилось на 25%—с 16 до 12 дней, объем незавершенного производства—спецтехники на разной стадии

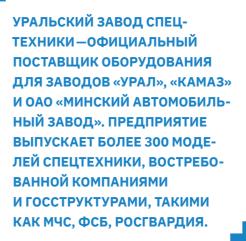
готовности — уменьшился на 22% — до 7 машин. Рост производительности труда составил 46% при плане на старте проекта 10%.

И все без дополнительных финансовых затрат. Профессиональный подход экспертов ФЦК к бережливому производству помог предприятию найти и оценить скрытые резервы роста эффективности. Например, элементарное наведение порядка на рабочих местах сварочного участка снизило



риск травматизма и потери времени из-за поиска нужного инструмента, освободились производственные площади. Ушли в прошлое потери времени на лишние перемещения, а полезное время работы увеличилось на 12–17%.

Стоит добавить, что, несмотря на непростые экономические условия, за время реализации мероприятий нацпроекта с участием экспертов ФЦК завод не сократил ни одного человека. Более того, открытие дополнительных 5 тыс. квадратных метров площадей по производству краноманипуляторных установок позволило создать еще 100 рабочих мест.





Эти примеры южноуральских предприятий наглядно доказывают, что оптимизация не только не ведет к сокращению персонала, но, напротив, создает новые рабочие места, растут зарплаты

сотрудников. Самых значимых и долговременных улучшений добиваются те, кто внедряет бережливое производство как философию непрерывного совершенствования.

«Участие в нацпроекте «Производительность труда» помогает предприятиям региона не только снижать издержки и увеличивать эффективность технологических процессов, но и, что не менее важно, улучшать условия труда сотрудников и повышать их заработную плату. Руководители и коллективы абсолютного большинства предприятий-участников отмечают положительный эффект от реализации у себя мероприятий нацпроекта».

Алексей ТЕКСЛЕР, губернатор Челябинской области



18

ИЮНЬ 2021

# ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ИЗ ИРКУТСКА ВДВОЕ УВЕЛИЧИЛО ВЫПУСК ЛЕКАРСТВА ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ФЦК



Принципы бережливого производства универсальны, об этом говорят эксперты Федерального центра компетенций с момента старта национального проекта «Производительность труда». Спустя два года активной работы тезис доказан на практике: более 2400 предприятий страны успешно повышают эффективность производственных процессов. В том числе иркутский «Фармасинтез». За полгода работы на заводе удалось увеличить объем выпуска лекарства в 2 раза.



КОМПАНИЯ «ФАРМАСИНТЕЗ»—
ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ
В РОССИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ
СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ
ЛЕКАРСТВ. ГОДОВОЙ ОБЪЕМ
ВЫПУСКА ПРЕПАРАТОВ — БОЛЕЕ
70 МИЛЛИОНОВ УПАКОВОК
ПРОДУКЦИИ. ПОРТФЕЛЬ
ПРЕПАРАТОВ ПРЕДСТАВЛЕН БОЛЕЕ
ЧЕМ 170 НАИМЕНОВАНИЯМИ ВСЕХ
ЛЕКАРСТВЕННЫХ ФОРМ: ЭТО
ТАБЛЕТКИ, КАПСУЛЫ, ГРАНУЛЫ,
ИНФУЗИОННЫЕ РАСТВОРЫ,
СТЕРИЛЬНЫЕ ПОРОШКИ,
РАСТВОРЫ ДЛЯ ИНЪЕКЦИЙ.

УСЛУГА ФЦК

#### Быстрая переналадка оборудования



ОСНОВНЫЕ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

в 2 раза

снижение времени протекания процессов на 40%

снижение запасов

на 20%

повышение

выработки

% до 85%

повышение загрузки оборудования или персонала

Как рассказали на предприятии, принципы бережливого производства внедряли в процесс выпуска препарата на одной из 15 производственных линий. Лекарственное средство «Регаст», выработка которого выросла в 2 раза, применяется при лечении туберкулеза, ВИЧ, онкологии, сахарного диабета и гепатита, в том числе у детей. При поддержке экспертов ФЦК объем производства продукта увеличился с 14,5 до более чем 29 тысяч упаковок препарата в сутки. Пропорционально— вдвое—выросла и выработка на одного сотрудника.

По словам руководителей проектов ФЦК Юрия Анашкина и Алексея Широкова, увеличение объемов производства лекарства значительно снижает риск невыполнения государственных контрактов по поставке медикаментов. При этом речь идет уже не только о конкретном препарате, а обо всех лекарствах, выпускаемых на заводе.

«На каждом этапе реализации проекта при использовании конкретных инструментов бережливого производства мы видели динамику роста производительности, — рассказывают Юрий Анашкин

и Алексей Широков, эксперты ФЦК.-Например, организация непрерывной работы линии дала увеличение выпуска готовой продукции в количестве 2800 упаковок в сутки. Внедрение быстрой переналадки при переходе на следующую серию дало еще прибавку в 700 упаковок в сутки. Основной эффект в 11 000 упаковок был получен за счет внедрения производственного анализа, который позволил своевременно выявлять все проблемы в потоке. Кроме того, внедрение информационного центра и цепочки помощи обеспечило быстрое реагирование на возникающие проблемы. Все эти мероприятия позволили увеличить эффективность работы оборудования линии упаковки с 42 до 80%».

И это далеко не полный перечень инструментов бережливого производства. Эксперты также добавили, что организация вытягивающей системы позволила снизить объем незавершенного производства на рабочих местах на 48%—с 9 до 4,6 тысячи упаковок. В результате время изготовления партии лекарств значительно уменьшилось—с 15 до 4,5 дня. ■

«Если говорить с точки зрения бизнеса, мы за это не платим, при этом получаем результат в виде улучшения наших производственных показателей. Государство получает результат в виде налогов, новых рабочих мест. С того момента, как мы подписали протокол с ФЦК, выработка выросла еще на 25%, но уже от новой базы, от 100%. Любое обучение наших сотрудников, если оно делается за счет государства и квалифицированно, компетентно, то это благо, в котором мы заинтересованы».

Евгений ОРАЧЕВСКИЙ, генеральный директор АО «Фармасинтез»



20

### В КОПИЛКУ НАЦПРОЕКТА

В Крыму рост производительности дополнительно приносит предприятию 270 млн рублей в год

УСЛУГА ФЦК

#### Эффективное производственное планирование



ОСНОВНЫЕ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

в 2 раза

снижение времени протекания процессов на 40%

снижение запасов

в 2 раза

повышение точности планирования сроков отгрузки готовой продукции

до 85%

повышение загрузки оборудования или персонала

Зачастую компании—участники национального проекта «Производительность труда» в первые полгода работы увеличивают выручку за счет роста эффективности производственных процессов. Один из таких примеров – крымское предприятие «Бром». Там рост прибыли за 6 месяцев экспертной поддержки ФЦК составил 270 млн рублей в год.





ПАО «БРОМ»—УНИКАЛЬНАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПЛОЩАДКА В СНГ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ, ВЫПУСКАЮЩАЯ БРОМ И ЕГО НЕОРГАНИЧЕСКИЕ СОЕДИНЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИЧЕСКОЙ, ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ, ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОЙ И ОПТИКО-МЕХАНИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ. ЕЖЕГОДНО КОМПАНИЯ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ВЫПУСК 28 ТЫСЯЧ ТОНН ПРОДУКЦИИ.



в 4 смены. И вместе с ними мы смогли

снизить время протекания процесса на

14%—с 5 до 4,2 часов».

Объем производства брома тоже вырос. Сейчас в расчете на одного оператора изготавливается на 27% больше продукции—больше 101 тонны в месяц. Для сравнения, еще полгода назад выработка составляла около 80 тонн. С учетом того, что бром—основной продукт, который выпускает предприятие, экономический эффект не заставил себя долго ждать. Дополнительные 2,3 тысячи тонн, или почти 10% годового объема производства, дают предприятию 270 млн рублей к выручке. Как признаются на производстве, это весомый вклад за такой непродолжительный период времени.

Как отметил главный инженер компании «Бром» Дмитрий Кокорин, работа экспертов ФЦК на предприятии позволила успешно и в сжатые сроки реализовать проект.

«Важно, что себестоимость производства снизилась и маржинальность выросла почти на 15%,—говорит Дмитрий Кокорин.—Сейчас мы активно обучаем персонал бережливому производству.

Всего на предприятии работают 600 человек, и большая часть специалистов пройдут такое обучение. Мы также поддерживаем стремление работников к совершенствованию всех процессов на производстве. Наиболее эффективные предложения утверждаются к реализации. По итогам реального применения предложения оценивается достигнутый экономический эффект от внедрения, а работник-рационализатор представляется к поощрению».

Работать с оборудованием на предприятии тоже стали по-новому. Все процессы проведения ремонтных работ эксперты ФЦК вместе с рабочей группой «Брома» оптимизировали и регламентировали. В итоге техническое обслуживание сейчас проводится на 25% быстрее.

«Раньше за день плановых воздействий по техническому обслуживанию было 4, сейчас 5. На первый взгляд, не слишком существенное изменение, однако в совокупности с другими достижениями дает значительный результат в плане роста эффективности производственных процессов. Если говорить просто, теперь работники успевают сделать больше, но без увеличения рабочего времени или трудозатрат. Только за счет грамотной организации и более рационального использования рабочего времени», подчеркнул Дмитрий Чернобровкин, эксперт ФЦК.

За счет модификации операторной и введения телеметрического контроля сотрудники тратят меньше времени на перемещения по цеху. Например, раньше работали 4 колонны, производящие бром. Сейчас таких колонн 5, однако увеличения численности персонала не потребовалось. Операторы все успевают и делают всю работу качественно.



# С ПЫЛУ С ЖАРУ: КАК КРЫМСКИЕ ПЕКАРИ ОСВАИВАЮТ БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

УСЛУГА ФЦК



Крупнейший производитель хлебной продукции в Республике Крым вступил в национальный проект «Производительность труда» летом 2019 года. Руководство симферопольского филиала АО «Крымхлеб» понимало, что в условиях высокой конкуренции и быстрого изменения условий рынка необходимо не только быстро и эффективно работать на всех уровнях организации, но и по возможности исключать потери, как временные, так и материальные.

> В качестве пилотного участка был выбран цех по изготовлению булочек, пирожков, ватрушек и мн. др. Рабочая группа предприятия совместно с экспертами ФЦК зафиксировали время, которое уходило на производство продукта, загрузку оборудования и сотрудников, а также уровень запасов по всему потоку, начиная от склада сырья и заканчивая складом готовой продукции. Так на производстве были выявлены проблемы и составлен план мероприятий по их устранению.

> Например, из-за ручной формовки булочек практически полностью останавливался поток. Было принято решение механизировать процесс изготовления более 90% продукции. Кроме того, на момент старта проекта линия по изготовлению мелкоштучных изделий была недозагру-



жена. Похожая ситуация складывалась и в другом филиале «Крымхлеба», в Феодосии. Перенос производства булочек и ватрушек в Симферополь позволил обеспечить почти 100%-ную загрузку на симферопольском хлебокомбинате.



Еще одним результатом проекта стало высвобождение 250 м<sup>2</sup> полезной площади для организации нового производства. Благодаря этому удалось быстро вывести на рынок новую линейку продуктов «Ремесленные хлеба». В целом за время реализации проекта выработка на одного сотрудника цеха увеличилась на 39% с 165 до 229 кг/сутки. Время протекания процесса сократилось на 20%-с 20 до 16 часов. Незавершенное производство сократилось на 33% — со 150 до 90 кг.

#### Движущая сила проекта

Бригадир на участке основного производства завода «Крымхлеб» Алла Полохова с детства мечтала печь булочки и кормить людей. Так и случилось: почти 40 лет в профессии, десятки учеников и множество предложений, внедренных на производстве. Алла окончила училище в 1981 году, в 1982 году уже работала на предприятии. Прежде чем стать мастером, прошла все специальности: была пекарем, тестомесом, стояла на укладке.

«Когда началась программа по бережливому производству, наш директор сутками был в цехе, консультировался, всех выслушал. Наше мнение учли. Эксперты ФЦК смотрели, как мы начинаем смену, где есть потери, что можно улучшить, облегчили многие процессы. Например, на формовке стояли пять человек, а сейчас трое, на изготовлении булочек было пятеро, сейчас двое. Сейчас ассортимент только растет и зарплата тоже», -- рассказывает Алла Полохова.

Начальник цеха по производству хлебобулочных мелкоштучных изделий Елена Гирич переломным моментом для завода называет 2014 год, когда Крым вошел в состав России. «До этого нас хотели закрыть, - рассказывает она, - оставить людей без хлеба. Появился нелегальный частный бизнес, который выигрывал у нас по цене, но мы держались до конца». Потом сменилось руководство и начались перемены.

«На первом тренинге с ФЦК даже я сомневалась, нам приводили в пример результаты «КамАЗа». Где мы-и где они! Маленький хлебозавод, который каждый день делает булочки и кормит людей,говорит Елена Гирич.—Но стали считать потери и удивились, скольких мелочей мы не замечали».

В итоге благодаря участию в нацпроекте на предприятии сотрудникам увеличили зарплату и облегчили труд — закупили автоматизированные линии, ушли от скалок.

«Мы думали, что приедут сотрудники ФЦК, составят план, мы купим оборудование, и станет хорошо. Но нам пришлось ломать человеческое отношение к работе, к продукту, вообще ко всему, перестраивать людей. Мы столкнулись с очень большим сопротивлением сотрудников и сталкиваемся до сих пор. Есть те, кто готов к изменениям, готов учиться. Есть те, кто боится. С ними тоже работаем, стараемся все объяснять».

Андрей ВЕНЖЕГА, генеральный директор АО «Крымхлеб»





# **МЕЖДУНАРОДНЫЙ** АЭРОПОРТ КАЗАНЬ СТАНОВИТСЯ БЕРЕЖЛИВЕЕ

УСЛУГА ФЦК

#### Оптимизация внутренней логистики



ИЮНЬ 2021

ОСНОВНЫЕ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

в 2 раза

снижение времени протекания процессов на 30%

снижение дистанции и времени транспортировки

Сегодня в национальном проекте «Производительность труда» участвуют более 2400 предприятий из 70 регионов страны. Из них свыше 900 компаний уже завершили активную фазу работы с экспертами – первые полгода проекта и перешили на этап тиражирования полученного опыта. В их числе международный аэропорт Казань, где бережливое производство внедряют с июня 2019 года.



Еще полтора года назад эксперты ФЦК помогли сотрудникам аэропорта реализовать ряд новых технологических решений и мероприятий, которые позволили усовершенствовать процессы и приступить к их тиражированию. К слову, аэропорт Казань стал первым участником проекта из числа аэропортов и предприятий гражданской авиации.

Курс на бережливость решили взять с первого – пилотного участка, а именно начать использовать кайдзен-технологии на рейсах лоукостера «Победа». Результаты не заставили себя долго ждать. Время на процедуры, которые пассажиры проходят до рейса, сократили на 23% — с 26 до 19 минут. Параллельно оптимизировали процесс наземного обслуживания самолетов. На все мероприятия уходит на 27% меньше времени - 30 минут вместо 41. При этом с 54 до 95% выросла регулярность обслуживания рейсов авиакомпании. Достигнутые результаты работы позволили аэропорту Казань тиражировать успешный опыт внедрения бережливых технологий.

«Работа экспертов ФЦК в первые полгода реализации проекта-это только начало, верхушка айсберга. Проект длится три года, а это значит, что



остальные 2,5 года мы удаленно помогаем участникам, подсказываем, координируем процесс. Результатов сотрудники предприятий добиваются уже сами, -- говорит Алексей Болотов, начальник управления ФЦК.—Чтобы добиться роста производительности труда на уровне 30% за три года, работники каждого предприятия должны полностью погрузиться в процесс повышения эффективности своей работы. И, конечно, нам всегда приятно видеть, что работа по проекту успешно продолжается, а бережливое производство становится частью корпоративной культуры».

В аэропорту Казани тиражируют опыт, полученный на пилотном потоке. Для повышения эффективности процессов обслуживания воздушных судов и качества предоставляемых услуг было создано новое подразделение – диспетчер перронного обслуживания (супервайзер). Супервайзеры — это специалисты, которые обеспечивают оперативное управление и координацию работы в процессе подготовки самолета к отправлению. Создание такой команды позволило эффективнее контролировать подготовку рейсов к вылету, вести более достоверный учет наземных услуг. Что, соответственно, снизило число спорных ситуаций между операторами и заказчиками, а главное-минимизировало вероятность возникновения задержек авиарейсов.

Еще одно эффективное решение в аэропорту Казань-передислокация стоянки



спецтранспорта, который участвует в наземном обслуживании самолетов, ближе к пассажирскому перрону. Благодаря такому решению путь движения спецтранспортак самолету уменьшился в 2 раза. Кроме того, возросла скорость обслуживания и значительно сократилось время реагирования в случае нештатных ситуаций. Близость стоянки к перрону ривела также к снижению расходов на топливо на 10%.

«В основе деятельности любой компании-человеческие ресурсы. Именно люди определяют эффективность работы предприятия, и это наш главный капитал. Поэтому мы делаем ставку на развитие потенциала работников, на их ценные знания, которые раскрываются в ходе участия в проекте «"Производительность труда"», - отметил генеральный директор АО «Международный аэропорт Казань» Сергей Романцов.

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ КАЗАНЬ**— ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ АЭРОПОРТОВ РОССИИ, ПЯТИКРАТНЫЙ ОБЛАДАТЕЛЬ ЗВАНИЯ «ЛУЧШИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ АЭРОПОРТ РОССИИ И СНГ», ОБЛАДАТЕЛЬ НАГРАДЫ «ЛУЧШИЙ АЭРОПОРТОВЫЙ ПЕРСОНАЛ РОССИИ И СНГ» ПО ВЕРСИИ SKYTRAX, ТРЕХКРАТНЫЙ ОБЛАДАТЕЛЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ «ВОЗДУШНЫЕ ВОРОТА РОССИИ».



ПРОЕКТ

# Быстрая переналадка оборудования

ПЛАТНАЯ УСЛУГА



ПРОЕКТ

## Оптимизация внутренней логистики

ПЛАТНАЯ УСЛУГА





Оптимизация процессов переналадки оборудования от производства одной номенклатуры изделия к другой



Повышение гибкости производства за счет снижения объема производимой партии продукции



Разработка и внедрение стандартов переналадки оборудования



Снижение себестоимости продукции или услуг



Оптимизация логистических процессов предприятия, подачи заявок на доставку/ транспортировку продукции



Снижение себестоимости продукции или услуг



Увеличение (выравнивание) загрузки оборудования и персонала

#### Разработка и реализация проекта непосредственно на производстве

Диагностика процесса переналадки оборудования, выявление проблем и резервов повышения его эффективности. Формирование целевого состояния процесса переналадки оборудования, разработка плана мероприятий для достижения установленных целей.



ПОДАТЬ ЗАЯВКУ НА УСЛУГУ

#### Разработка и реализация проекта непосредственно на производстве

Диагностика процесса внутренней логистики, выявление проблем и резервов повышения его эффективности. Формирование целевого состояния процесса внутренней логистики, разработка плана мероприятий для достижения установленных целей.



ПОДАТЬ ЗАЯВКУ НА УСЛУГУ

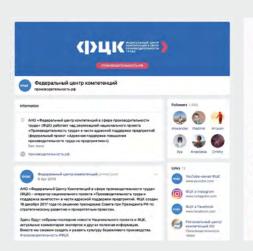


# Подписывайтесь на новости ФЦК в социальных сетях











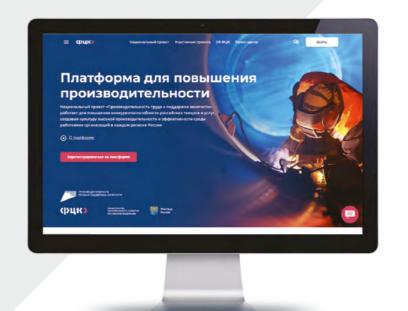








# ИТ-ПЛАТФОРМА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ»



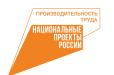


Подробнее -

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

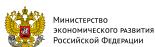
Полезные материалы, сервисы и услуги для предприятий, ставших участниками национального проекта.







ОРГАНИЗАТОРЫ





ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО

