

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ»

НОВОСТИ

Итоги отраслевых
конференций ФЦК / 8

ИНТЕРВЬЮ

Гендиректор ФЦК
о корректировках
нацпроекта / 14

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

Результаты работы экспертов
ФЦК на транспортных
предприятиях / 26



Тема номера:
ИТОГИ ГОДА



Дорогие коллеги!

Последствия всех экономических кризисов одинаковые. Кто-то банкротится, кто-то выживает, при этом идет сокращение персонала. Это такая история, которая нагоняет нас каждые 5–10 лет. Я бы к ней относился философски. Не нужно создавать ситуацию, в которой человек чувствует себя бессильным. Производственники сегодня снова находятся на производстве, а для офисных работников этот год стал хорошим тестом на устойчивость. Если ваша система правил, регламентов, климат внутри коллектива позволяют вам доверять людям, работающим дистанционно, то никаких проблем не происходит.

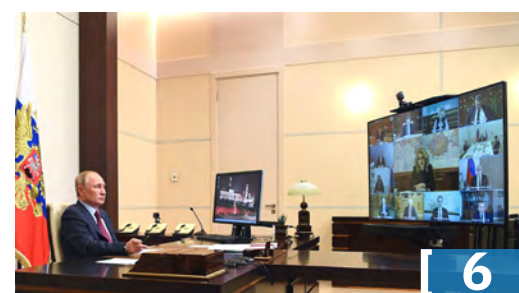
Из-за пандемии коронавирусной инфекции, введения режима самоизоляции и повсеместного закрытия предприятий, произошедшего этой весной, 2020 год стал непростым для большинства из нас. Тем не менее, коллективу ФЦК удалось преодолеть все сложности и продолжить плодотворно работать, оказывать адресную поддержку предприятиям — участникам национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Примите самые искренние поздравления с новым, 2021 годом!

Берегите себя и не болейте!

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

МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ



Владимир Путин предложил для борьбы с COVID-19 использовать наработку Росатома и ФЦК

ИНТЕРВЬЮ



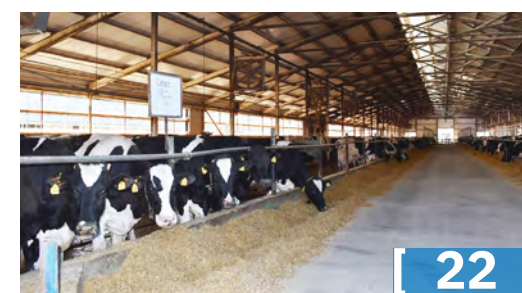
Интервью генерального директора ФЦК об изменении нацпроекта и новых услугах

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



Жители Белгорода оценили эффект от нацпроекта

ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



В Саратовской области крупнейший производитель молока усовершенствовал технологию доения

ПОЛЕЗНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



ФЦК провел «Школу тренеров» в онлайн-формате

ИСТОРИИ УСПЕХА



На пути к успеху: эксперты ФЦК повышают эффективность производства транспортной спецтехники

ПОЗДРАВЛЕНИЯ

КОМАНДЫ ФЦК

Дорогие коллеги!

За 2020 год мы пережили серьезные изменения—самоизоляция, формат удаленной работы, сокращение бизнес-активности, перестройка бизнес-моделей, сокращение рабочих мест. В такой ситуации переосмысления традиционных взаимоотношений во всех сферах и роста неопределенности и непредсказуемости мы зафиксировали взрывной рост спроса на образовательные практики ФЦК. Например, только за последние 3 месяца на ИТ-платформе «Производительность.рф», которая предоставляет доступ к уникальным знаниям, практикам и методикам, мы видим рост числа зарегистрированных пользователей +25 % от годового объема пользователей платформы, сегодня с нами уже более 30 тысяч человек.

Этот год не прошел впустую, это я могу сказать точно! На платформе «Производительность.рф» мы проводили онлайн-конференции и семинары, обучали сотрудников предприятий и РОИВ, но самое главное—в этом году мы работали над развитием и наполнением нашей платформы: перевели многие процессы взаимодействия с РОИВ и предприятиями в онлайн-формат, разработали 5 коробочных решений, сформировали более 120 лучших практик, создали уникальный информационный ресурс реальных проектов, разработали отчеты для онлайн-мониторинга.

Трудились все и даже больше, чем в обычный, не «ковидный» год. Но отдельное спасибо хочется сказать экспертам ФЦК, которые ни на секунду не переставали работать на площадках предприятий, ездить к нашим клиентам и помогать им наращивать производительность, рискуя своим здоровьем!

Не нужно ругать 2020 год, вопреки всем неприятностям, которые мы пережили, он нас научил смотреть на многие вещи под другим углом, подвигнул найти новые форматы взаимодействия и открыть новые возможности. Сбор и тиражирование эффективных практик и антикризисных решений—это способ обеспечения устойчивого роста благосостояния и конкурентоспособности отдельно взятого человека, предприятия и государства в целом.

Я поздравляю всех с наступающим 2021 годом! Желаю нам в новом году использовать полученный опыт, реализовать открывшиеся перспективы для нашего личного развития, развития клиентов и, конечно, развития ФЦК!

Светлана ГОРЧАКОВА,
заместитель генерального директора ФЦК по аналитике и методологии

**Дорогие коллеги!**

К уходящему 2020 году можно относиться по-разному: кто-то желает его поскорее забыть, кто-то, напротив, будет помнить его еще очень долго. Уверен, что для нашего молодого коллектива это первое по-настоящему серьезное испытание. За три года мы стали настоящей командой профессионалов. В разгар пандемии эксперты ФЦК не растерялись сами и помогли собраться другим. Стали примером, движущей силой экономического роста для многих отечественных предприятий. Ведь в это непростое время российский бизнес особенно нуждался в нашей поддержке.

Хочу поблагодарить каждого за его самоотдачу и стремление достичь общую цель—обеспечить к 2024 году темпы роста производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 % в год. Вместе с вами мы создаем новую производственную культуру, тем самым повышая конкурентоспособность нашей страны.

Поздравляю с новым, 2021 годом! Берегите себя и ваших близких!

Алексей БАЙШЕВ,
заместитель генерального директора ФЦК по операционной эффективности

Дорогие коллеги!

Поздравляю вас с наступающим Новым годом и Рождеством Христовым!

Эти по-настоящему светлые праздники объединяют всех нас вокруг главных жизненных ценностей. Мы по традиции желаем здоровья, радости и счастья близким. Нашим коллегам и партнерам—развития, успехов и благополучия.

Уходящий год доказал: мы способны на многое. И в 2020 году это не просто слова. Вызовы, с которыми мы столкнулись, во многом изменили и нашу работу, и работу многих российских предприятий. Блок обучения ФЦК быстро среагировал на ситуацию—обучение не останавливалось ни на день, мы провели в онлайн-формате «школу тренеров», разработали много новых курсов и программ. И я благодарю за это всех наших сотрудников и партнеров, с которыми мы запустили эти проекты в десятках городов страны. Вместе мы стали высокоэффективной командой и с поставленными задачами справились.

Пусть перемены, которые принесет с собой новый, 2021 год, будут добрыми, позитивными и откроют новые возможности для развития и роста.

Желаю вам и вашим близким крепкого здоровья, праздничного настроения, тепла и уюта в доме!

Ирина ЖУК, заместитель генерального директора ФЦК по обучению

**Дорогие коллеги!**

Примите самые теплые поздравления с наступающим Новым годом и Рождеством!

С каждым годом время летит все быстрее: кажется, только вчера мы ставили задачи на 2020 год, и вот уже пришел момент подводить итоги. Это было время продуктивной работы и заслуженных достижений.

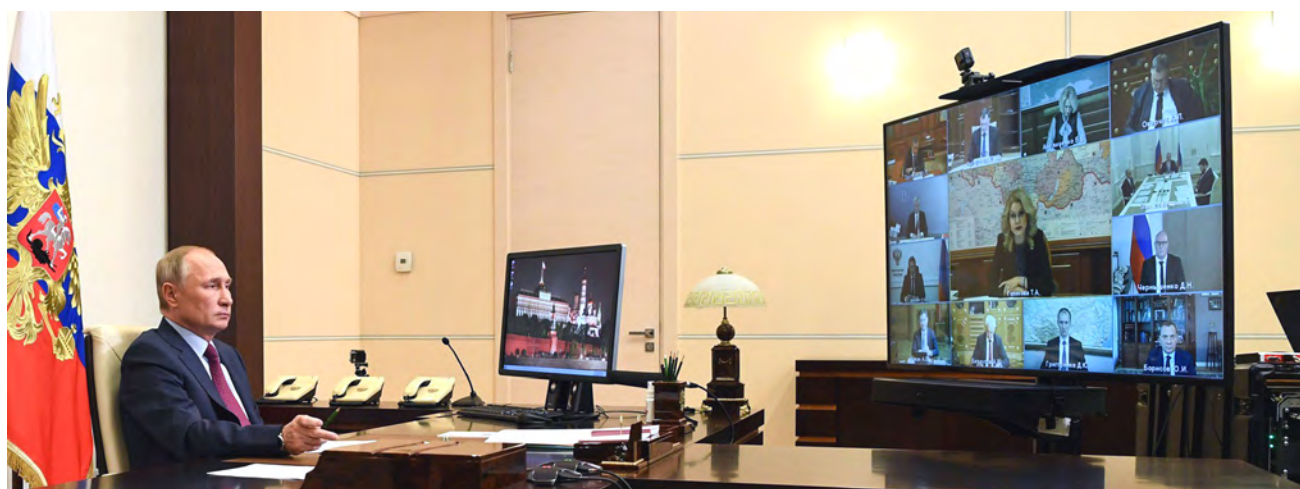
Уходящий год был непростым. Он показал нам, что многие, даже самые обычные вещи могут измениться. И, конечно, в преддверии Нового года я хочу пожелать каждому сотруднику ФЦК и предприятий, получающих адресную поддержку наших экспертов, здоровья. Не болейте и постарайтесь по-настоящему насладиться новогодней атмосферой: выбором подарков, теплыми и уютными семейными вечерами.

Пусть наступающий год станет счастливым и принесет только добро, осуществится все задуманное, а ваш дом всегда будет наполнен теплом, любовью и уютом!

Валерий ЗАБРОДИН,
заместитель генерального директора ФЦК по корпоративным функциям



ВЛАДИМИР ПУТИН ПРЕДЛОЖИЛ ДЛЯ БОРЬБЫ С COVID-19 ИСПОЛЬЗОВАТЬ НАРАБОТКИ РОСАТОМА И ФЦК



Президент РФ Владимир Путин в ходе совещания с членами Правительства РФ, которое прошло 18 ноября, призвал активнее использовать опыт крупнейших российских компаний, а также ведущих научных и медицинских учреждений страны для борьбы с распространением коронавирусной инфекции.



ПОСМОТРЕТЬ ФРАГМЕНТ СОВЕЩАНИЯ
В.В. ПУТИНА С ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РФ

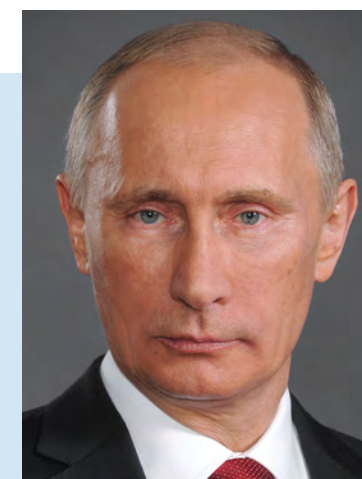
Глава государства также подчеркнул, что сейчас недопустимы медлительность и нерасторопность. Это касается вопросов организации в регионах работы call-центров, логистики, работы служб скорой и неотложной помощи.

«Нужно рационально распределять нагрузку на лаборатории, на установки компьютерной томографии и так далее, добиться в конце концов удобного, комфортного для людей приема в медицинских учреждениях. Прошу коллег на ближайшие месяцы определить направление поддержки регионов в этих вопросах как приоритетное», — добавил Владимир Путин.

Напомним, 11 июля 2020 года Владимир Путин поручил обобщить опыт повышения производительности труда с применением методов бережливого производства. Соответствующий документ был подготовлен по итогам совещания с представителями различных отраслей экономики, столкнувшихся с последствиями распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19). Оно прошло 19 июня в режиме видеоконференции. Участвовали первый заместитель Председателя Правительства РФ Андрей Белоусов, министр экономического развития Максим Решетников, министр здравоохранения Михаил Мурашко, министр промышленности и торговли Денис Мантуров, генеральный директор

«Для повышения эффективности борьбы с коронавирусом на всех этапах нужно активно задействовать опыт и наших ведущих компаний, например компании «Росатом», Федерального центра компетенций по бережливому производству, потенциал ведущих научных и медицинских учреждений страны».

Владимир ПУТИН, Президент РФ



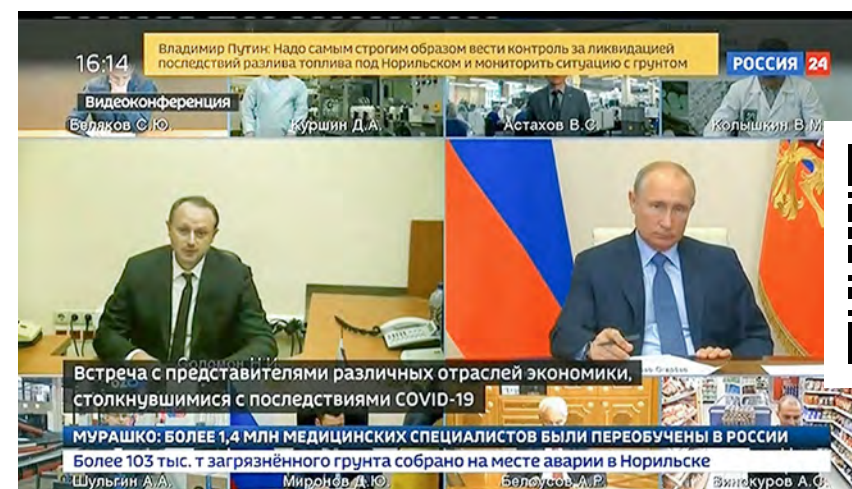
Федерального центра компетенций в сфере производительности труда Николай Соломон и главы других ведомств и организаций.

Тогда Владимир Путин отдельно подчеркнул эффективность методик, внедряемых экспертами по повышению производительности труда.

«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 президент.

Напомним, в короткие сроки экспертам ФЦК удалось в разы увеличить выработку жизненно необходимой продукции. Например, в Ленобласти на «Респираторном комплексе» выпуск респираторов был увеличен в два раза — с 2,4 млн до 4,6 млн шт. в месяц, а в Подмосковье на предприятии ЭХМЗ производство масок МП-3 выросло в 4,5 раза — с 200 до 900 шт. в сутки. Всего в проекте приняло участие 11 предприятий из 8 регионов страны. ■



ОНЛАЙН-СЕРИИ: ОТРАСЛЕВЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ ФЦК



Федеральный центр компетенций перевел в формат видеоконференций региональные семинары и отраслевые мероприятия. Последние посетили более 350 представителей предприятий — участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Пять онлайн-конференций затронули ключевые темы строительной отрасли, сферы ЖКХ и производителей молочной продукции.

Эксперты ФЦК изучают мировые тенденции в различных отраслях экономики, анализируют развитие рынков, проводят сравнение основных показателей с аналогичными отраслями стран-лидеров, сравнивают производительность труда и эффективность отечественных предприятий с ведущими международными компаниями, выявляют отличия основных бизнес-процессов и потенциал развития. По результатам исследований, а также по мере наработки собственного проектного опыта в исследуемой отрасли ФЦК готовит востребованные предприятиями типовые решения, предназначенные для самостоятельного применения.

Презентация материалов проходит в рамках отраслевых онлайн-конференций. Исследования и коробочные решения также доступны зарегистрированным пользователям ИТ-платформы «Про-

изводительность.рф» в разделе «База знаний». Кроме того, на портале можно ознакомиться с отзывами о реальном опыте применения рекомендаций ФЦК, в которых руководители предприятий делятся своими наработками.

МОЛОКО БЕЗ ПОТЕРЬ

Среди последних аналитических исследований — те, что можно отнести к пищевой промышленности. В том числе исследование рынка производителей молока и молочной продукции. В России он представлен более 1,5 тыс. предприятий с суммарной выручкой свыше 400 млрд рублей. У этих компаний очень большой потенциал, но, к сожалению, очень часто российские молочники не реализуют его из-за того, что уделяют производственной культуре недостаточно внимания. Не избавляются от потерь

и не думают о повышении эффективности. Но есть и другие примеры — предприятия, которые получили поддержку ФЦК. Одиннадцать отечественных переработчиков молока уже высоко оценили



работу с ведущими экспертами по развитию производственных систем.

В декабре в рамках пятой, заключительной в этом году отраслевой конференции эксперты ФЦК представили коробочное решение для предприятий молочной отрасли. Документ является рекомендованным пособием к организации производства и содержит типовые решения, которые позволят сделать его по-настоящему эффективным.

Инструменты и методики, которые вошли в коробочное решение, доказали свою эффективность в рамках реализации нацпроекта. Например, при поддержке экспертов ФЦК крымское предприятие «Новатор» увеличило выработку в оптимизированном потоке практически в два раза, с 1525 до 2953 пакетов молока на человека в сутки. Это стало возможным после организации склада адресного хранения пленки, светозвуковой системы «Андон», снижения времени переналадки оборудования, стандартизации операций и других мероприятий. Новгородский «Лактис» в рамках сотрудничества с ФЦК также почти в два раза увеличил выработку, с 438 до 842 кг

на человека в сутки, и повысил общую эффективность работы оборудования с 42 до 83 %.

«Рост производительности труда на пилотном потоке составил 13%. В целом по предприятию этот показатель на сегодняшний день составляет уже 29%. Таких результатов нам удалось добиться благодаря участию в национальном проекте. В настоящий момент мы занимаемся повышением эффективности других производственных участков», — рассказала в ходе выступления **директор по качеству АО «Лактис» Ульяна Медведева.**

БЕРЕЖЛИВОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

В рамках другой отраслевой конференции, посвященной теме производства изделий из бетона, эксперты ФЦК представили коробочное решение, способное значительно снизить себестоимость продукции и в целом повысить эффективность строительных предприятий. Участниками онлайн-мероприятия стали 86 представителей ведущих строительных компаний из 43 субъектов РФ. Руководители профильных предприятий высоко оценили решения, предлагаемые экспертами ФЦК для организаций отрасли, а также предложили развивать подобный формат обмена опытом.

ФЦК в настоящий момент оказывает адресную поддержку 45 строительным предприятиям из 25 регионов. Например, на кубанском предприятии АПСК «Гулькевичский» за время реализации проекта выработка в потоке увеличилась на 23 %. Таким образом, предприятие может дополнительно возводить два двухподъездных многоквартирных дома в год, а это 240 млн рублей дополнительной выручки.

«С этого года мы тиражируем опыт, полученный в ходе работы с экспертами ФЦК. Инструменты бережливого производства внедряются в комплексе железобетонных изделий и на складе готовой продукции. Мы активно вовлекаем сотрудников предприятия в процесс изменений. У нас разработано положение по подаче предложений по улучшению», — рассказала в ходе онлайн-конференции **генеральный директор ООО «АПСК «Гулькевичский» Наталья Филоненко.** ■

Перейти в «Базу знаний»



ТРАЕКТОРИЯ РАЗВИТИЯ

В Рязани прошел профильный форум «Вектор производительности»



В Рязани состоялся крупнейший в 2020 году форум, посвященный производительности труда. В мероприятии приняли участие представители региональных центров компетенций из 31 региона России, а также руководители предприятий из различных субъектов страны.

В качестве основных спикеров форума выступили министр экономического развития РФ Максим Решетников, зампредседателя Совета Федерации Федерального собрания РФ Николай Журавлев, генеральный директор АНО «ФЦК» Николай Соломон, директор центра повышения производительности труда ВАВТ Екатерина Гришина и президент корпорации «ТехноНИКОЛЬ» Сергей Колесников.

Как отметил Максим Решетников, повышение производительности — фундаментальный вопрос, который определяет траекторию экономического развития всей страны. Глава Минэкономразвития РФ напомнил о поручении президента обеспечить устойчивые темпы роста 3 % и выше, которых невозможно достичь без устойчивого роста производительности труда.



«Сегодня в национальном проекте принимают участие 1900 предприятий, сформирована инфраструктура центров компетенций, обучено множество специалистов. Во многих регионах движение производительности стало не только модным, но и вполне естественным. Результаты нацпроекта есть, и во многом они являются следствием того, что наряду с общей федеральной идеологией сформировались региональные команды абсолютно неравнодушных людей, которые этим горят, этим дышат».

Максим РЕШЕТНИКОВ, министр экономического развития РФ

Цифры форума:



305

участников



31

регион



19

часов работы



6

панельных сессий

В рамках мероприятия генеральный директор ФЦК Николай Соломон рассказал участникам форума, какие изменения планируется внести в нацпроект «Производительность труда и поддержка занятости» начиная с 2021 года. Он также отметил, что главная ценность «Вектора производительности» в этом году — возможность обменяться опытом оптимизации производственных процессов и поделиться результатами своей работы с коллегами. На площадках форума представители предприятий и региональных центров также обсудили промежуточные итоги и ход реализации проекта в разных сферах экономики, рассмотрели возможные направления применения цифровых технологий в производительности, обсудили меры поддержки бизнеса, представили лучшие практики РЦК.

«В этом году, к сожалению, мы практически лишены удовольствия встречаться лично и обсуждать насущные вопросы реализации нацпроекта. Я считаю, мероприятия в офлайн-формате крайне важны. Особенно для руководителей

компаний, которые только начали работу по проекту, и для тех, кто еще не определился, — **прокомментировал Николай Соломон.** — Всегда нагляднее и интереснее лично услышать от коллег по цеху о результатах внедрения бережливых технологий, посетить такие производственные площадки, увидеть все своими глазами. Тем более что в Рязани немало наглядных примеров успешной реализации проекта».

Пленарная сессия «Вектора производительности» прошла на площадке завода «ТехноНИКОЛЬ». В ходе заседания управляющий партнер «ТехноНИКОЛЬ» Сергей Колесников рассказал об опыте бережливого производства, который масштабируется каждый день на заводах компании. По его словам, фундаментальными основами подобной стратегии управления предприятием являются ориентированность на запросы клиента, сокращение издержек, выстраивание производственной культуры и непрерывный контроль качества продукции на всех этапах. ■

Учебный центр бережливого производства был создан на нашем предприятии в 2018 году. Благодаря обучению здесь и консультированию участников национального проекта мы смогли масштабировать опыт организации бережливого производства и повышения производительности труда не только на заводы компании, но и на другие предприятия, участвующие в проекте. Фундаментальными основами подобной стратегии управления предприятием являются ориентированность на запросы клиента, сокращение издержек, выстраивание производственной культуры и непрерывный контроль качества продукции на всех этапах. Это, как правило, приводит предприятие к успеху. Во многом благодаря работе центра в 2019 году одно из подразделений «ТехноНИКОЛЬ» — завод «Лоджикруф» стал лидером всероссийской премии «Производительность труда: лидеры промышленности».

Сергей КОЛЕСНИКОВ, президент корпорации «ТехноНИКОЛЬ»



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ В ЦИФРАХ

Данные актуальны по состоянию на декабрь 2020 года.

УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫРАБОТКИ СИЗ И ДЕЗИНФИЦИРУЮЩИХ СРЕДСТВ

АО «ЭХМЗ им. Н.Д. Зелинского»	+350% и +1400%
ООО «ИНТЕРСЭН-плюс»	+200%
ООО «Премиум стандарт»	+114%
ООО «Дезснаб-Трейд»	+98%
АО «КазХимНИИ»	+93%
ООО «Респираторный комплекс»	+91%
ООО «МИСОН»	+85%

Доля оптимизируемого потока в выручке ООО «ЯКОВЛЕВСКИЙ КОМБИКОРМОВЫЙ ЗАВОД»	99%
Прирост производительности труда АО «ГМС НЕФТЕМАШ»	67%
Снижение ВПП ООО «СВМ»	99%

ИТ-ПЛАТФОРМА

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

РЕЙТИНГИ

Количество зарегистрированных предприятий	8 818
Количество поданных заявок на участие в проекте	3 620
Количество зарегистрированных пользователей	29 704
Лучшие практики	190
Отраслевые исследования	6
Дистанционные курсы	27

УЧАСТНИКИ

Предприятия-участники	2 080
Субъекты РФ	66
Суммарная выручка предприятий, трлн руб.	3,28
Численность персонала предприятий, чел.	681 864

Обрабатывающее производство	1498	из 64 субъектов РФ
Сельское хозяйство	183	из 51 субъекта РФ
Строительство	140	из 40 субъектов РФ
Транспортировка и хранение	128	из 38 субъектов РФ
ЖКХ	85	из 38 субъектов РФ

ОТРАСЛИ

Среднее снижение времени протекания процессов	-35%
Среднее увеличение выработки	40%
Среднее снижение незавершенного производства	-35%

ПРОЕКТЫ

Обученных сотрудников предприятий	26 684
Подготовленных внутренних тренеров	1 325

ОБУЧЕНИЕ

«НА ПРЕДПРИЯТИЯХ, ГДЕ РАБОТАЛИ ПРОМЫШЛЕННЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ ФЦК, ИЩУТ ВОЗМОЖНОСТИ ПРОДЛИТЬ ПРОЕКТ»

О результатах проектов по повышению производительности труда и востребованности услуг по росту эффективности производства рассказал Николай Соломон, генеральный директор Федерального центра компетенций в сфере производительности труда (ФЦК).



экспертам ФЦК реализовать не один, а два потока образца. Они смогут глубже оценить все процессы, которые влияют на конечную стоимость продукции. Таким образом, это позволит выработать более эффективные мероприятия для ее снижения.

В результате в 2021 году расширенной поддержкой ФЦК смогут воспользоваться 35 предприятий. Производительность на них должна расти на 10% ежегодно в течение трех лет. У этих компаний появится возможность выбора из расширенного перечня бесплатных услуг ФЦК по направлениям «Оптимизация обеспечивающих процессов», «Корпоративная культура», «Логистика и управление запасами». Для тех предприятий, которые будут участвовать в проекте шесть месяцев, показатель производительности останется на уровне пятипроцентного прироста ежегодно в течение трех лет.

В чем особенность вашего производственного консалтинга, в отличие, скажем, от работы компаний «Большой четверки»?

Особенность ФЦК — это уникальный коллектив, состоящий из профессионалов своего дела. Наши эксперты реализовывали проекты по развитию производственных систем и до перехода на работу в ФЦК, в крупных российских компаниях (госкорпорация «Росатом», «Северсталь», КамАЗ, Сбербанк и многих других). Разница в том, что в ФЦК с точки зрения диапазона задач у них есть большой профессиональный потенциал применения своих навыков,

На следующий год запланированы изменения в нацпроекте «Производительность труда и поддержка занятости». Как это отразится на адресной поддержке предприятий, которую оказывают эксперты ФЦК?

Сам подход останется прежним — ФЦК продолжит помогать отечественным предприятиям избавляться от производственных потерь, эффективно выстраивать процессы и улучшать качество выпускаемой продукции, зарабатывая прибыль.

В следующем году ФЦК планирует увеличить с 6 до 12 месяцев срок поддержки отдельных предприятий. Это позволит

при этом один и тот же специалист может одновременно работать с предприятиями из разных отраслей. Одновременно наши эксперты расширяют свой опыт. А для предприятий, которые обращаются за услугами ФЦК, опыт наших экспертов и самоотдача означают хороший результат по итогам проекта. Наши специалисты с первого дня общаются с сотрудниками предприятий на одном языке, т. к. многие прошли этот путь от рядового рабочего до руководителя производства. Мы открыли новую нишу, в которой до создания ФЦК не работала ни одна компания в России. Это абсолютно новый и поэтому востребованный бизнесом консалтинг, основанный на получении практического результата. И самое главное — мы помогаем предприятию создать новую производственную культуру постоянных улучшений и меняем людей.

В чем задача экспертов ФЦК, когда они приезжают на предприятие?

Проект длится шесть месяцев, за это время нашим экспертам необходимо показать конкретные улучшения на производственном потоке, в первую очередь увеличение выработки продукции, снижение затрат, сокращение производственных запасов. Вся работа проводится вместе с руководителем предприятия и рабочей группой из 10–15 сотрудников. Наши эксперты помогают выбрать пилотный производственный поток, на котором будет повышаться эффективность. Затем

месяца, сократив количество брака и времени, необходимого на выпуск партии продукции. Наши эксперты встают бок о бок с сотрудниками предприятий, передают им свои навыки, тренируя самостоятельно искать потери и повышать эффективность производства.

Если предприятие серьезно нацелено развивать свою производственную систему, может ли оно за рамками нацпроекта рассчитывать на поддержку ФЦК?

Конечно, все так и происходит, потому что мы помогаем вскрывать огромное количество смежных проблем, которые не решаются за 6 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. В свою очередь мы предлагаем более 20 платных услуг. 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 (по запросу) услуги для устранения узких мест: «Быстрая переналадка оборудования», «Повышение

МЫ ОТКРЫЛИ НОВУЮ НИШУ, В КОТОРОЙ ДО СОЗДАНИЯ ФЦК НЕ РАБОТАЛА НИ ОДНА КОМПАНИЯ В РОССИИ. ЭТО АБСОЛЮТНО НОВЫЙ И ПОЭТОМУ ВОСТРЕБОВАННЫЙ БИЗНЕСОМ КОНСАЛТИНГ, ОСНОВАННЫЙ НА ПОЛУЧЕНИИ ПРАКТИЧЕСКОГО РЕЗУЛЬТАТА. И САМОЕ ГЛАВНОЕ — МЫ ПОМОГАЕМ ПРЕДПРИЯТИЮ СОЗДАТЬ НОВУЮ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ КУЛЬТУРУ ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ И МЕНЯЕМ ЛЮДЕЙ.

мы проводим его диагностику, замеряем скорость выпуска продукции, время протекания производственного процесса, загрузку оборудования и оператора, время и способы транспортировки, размер партии. Затем наши эксперты составляют план по внедрению улучшений, ставятся конкретные цели, например увеличить выпуск продукции в два раза к концу

качества», «Эффективное выполнение операций на производстве», «Эффективные продажи», «Эргономичное рабочее место» и многие другие.

Целое направление посвящено обучению сотрудников предприятий инструментам и методикам бережливого производства. Обучение проводится как очно (включая

стажировки), так и дистанционно. Готовим экспертов и тренеров по бережливому производству для самостоятельной передачи знаний на предприятиях.

В общей сложности решения и практики ФЦК представлены для компаний из более чем 15 отраслей экономики. Ключевое значение имеет универсальность наших услуг. Они уже востребованы и интересны российским компаниям. Заказать услуги можно на ИТ-платформе «Производительность.рф».

Во время пандемии компании, выпускающие необходимую для борьбы с коронавирусом продукцию, оказались в потенциально выигрышном положении из-за возросшего спроса. Но не все из них были готовы так быстро увеличить производство. Как ФЦК помог таким предприятиям?

В апреле этого года мы приступили к работе на 10 отечественных предприятиях, производящих средства индивидуальной защиты. И, как вы знаете, дефицит

Еще одним последствием пандемии стала повсеместная «удаленка». Как она отразилась на работе ФЦК?

На производствах наши эксперты продолжают физически присутствовать — в масках, с соблюдением всех мер безопасности. Что же касается региональных семинаров и отраслевых конференций, на которых мы рассказываем представителям бизнес-сообщества о преимуществах вступления в нацпроект, то эту важную часть работы мы, конечно, перевели в онлайн. Тренеры продолжают обучение сотрудников компаний инструментам и методикам бережливого производства. Благодаря ИТ-платформе «Производительность.рф» это можно делать в том числе дистанционно. Поэтому массовый дистанционный режим существенно не сказался на наших планах.

Один из ваших обучающих форматов — «Фабрика процессов», недавно появилась «Фабрика офисных процессов», она тоже требует физического присутствия участников. Проводятся ли они сейчас, в чем суть процесса?

С «Фабрики процессов» начинается погружение в бережливое производство, это как первая книга. Если вы начинаете знакомиться с бережливыми технологиями, то это лучший способ. «Фабрика процессов» — это интерактивная учебная площадка, которая позволяет на практике освоить принципы и инструменты бережливого производства. Ее разворачивают прямо на предприятиях. Участники распределяют роли: директора, заказчика и прочих. За короткий отрезок времени они «проживают» три смены, за которые должны произвести определенное количество деталей с положительным экономическим эффектом. Цель «Фабрики процессов» — получить практический опыт применения инструментов бережливого производства, выявления и устранения потерь в операционной деятельности. Но главное — сотрудники впитывают культуру постоянных улучшений, осознают пользу от применения инструментов бережливого производства, стремятся минимизировать затраты времени и средств на изготовление продукции. Мы доказали, что это наилучший способ получить практические навыки за такой короткий отрезок времени. «Фабрики

процессов» запущены уже в 26 регионах России и в каждом экспертах ФЦК благодарили за ее практичность и пользу.

Людям необходимо профессиональное развитие, новые навыки, не всегда есть понимание, откуда их брать, а такие площадки дают возможность их получить. Участники «Фабрики процессов» начинают понимать на собственном опыте, зачем нужны инструменты бережливого производства, как они работают и реально помогают избавиться от потерь, усовершенствовать производственные процессы. В конечном счете люди загораются этими идеями.

С офисными процессами похожая история, в их отношении применяются те же бережливые принципы и навыки. Если в производстве результат работы — это физический продукт, то в офисе — это зачастую принятое решение, согласованный документ, договор, письмо или услуга. Если договор уходит на повторное согласование — это тот же брак. Если сотрудника месяц принимают на работу, потом неделю ищут ему место, еще столько же оформляют доступ к внутренним документам, выдают пароли — все это потери. С точки зрения применения инструментов бережливого производства эти процессы — на производстве и в офисе — очень похожи.

Каков нынешний портрет заказчика ваших услуг?

В 2018 году, когда проект только запустили, руководители предприятий первое время присматривались к ФЦК. Сейчас все видят, какие практические результаты мы показали, сколько предприятий стоит в очереди. Всего мы получили свыше 3500 заявок, реализовано уже более 700 проектов. Как правило, на предприятиях, где работали промышленные консультанты ФЦК, по завершении проекта не хотят их отпускать и ищут возможности продлить проект. Мы часто получаем письма со словами благодарности. Все это говорит о высокой востребованности улучшений, которые ФЦК привносит в работу наших клиентов.

Одним предприятиям эксперты ФЦК помогают выжить в ситуации, когда рынок сильно сжался, сбыт резко снизился,

казалось бы, все потеряно, но генеральный директор не сдается и ищет способы для выживания. Для таких предприятий ФЦК — это скорая помощь, мы помогаем отойти от этой пропасти, составить план действий и пошагово реализовать его. Другим, кто ищет новые возможности

МЫ ЧАСТО ПОЛУЧАЕМ ПИСЬМА СО СЛОВАМИ БЛАГОДАРНОСТИ. ВСЕ ЭТО ГОВОРIT О ВЫСОКОЙ ВОСТРЕБОВАННОСТИ УЛУЧШЕНИЙ, КОТОРЫЕ ФЦК ПРИВНОСИТ В РАБОТУ НАШИХ КЛИЕНТОВ.

для развития, например из-за высокого спроса на продукцию, мы помогаем развиваться и снизить себестоимость продукции, чтобы стать одним из лидеров на рынке. ■



респираторов, масок, антисептиков и медоборудования, с которым Россия, как и все страны мира, столкнулась в начале пандемии, был быстро преодолен. Наши эксперты всего за месяц организовали производственные процессы так, чтобыкратно увеличить объемы производства, избавиться от большого количества брака и других потерь, связанных с неэффективностью рабочих процессов.



ЖИТЕЛИ БЕЛГОРОДА ОЦЕНИЛИ ЭФФЕКТ ОТ НАЦПРОЕКТА

Эксперты ФЦК помогли усовершенствовать процесс вывоза мусора



Белгородская компания «ТК «Экотранс» стала первым в стране предприятием в системе обращения с отходами — участником национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Благодаря внедрению бережливого производства компания смогла повысить качество услуг по вывозу бытовых отходов. За полгода при поддержке экспертов ФЦК время, затрачиваемое на вывоз мусора, сократилось более чем в 1,5 раза.

Полгода интенсивной работы под руководством экспертов Федерального центра компетенций, и как результат — улучшенная система вывоза коммунальных отходов: на 27 % увеличился коэффициент использования парка, а операторы тратят на обслуживание контейнеров на 20 % меньше времени.

«Мы работали над тем, чтобы процесс вывоза мусора был максимально незаметным для людей. В частности, начали внедрять изменения в системе сбора отходов в многоквартирных домах. Раньше выгрузка мусора проходила довольно шумно из-за того, что контейнер буквально опрокидывали над машиной, часто под окнами жителей. Сейчас у этих контейнеров есть колесики, и они выкатываются за пределы двора. Процесс

перегрузки отходов проходит тише, контейнеры с отходами не стоят под окнами жильцов многоквартирных домов. Решение простое, но очень эффективное», — отметил **Геннадий Муравлев, руководитель проекта ФЦК.**

По его словам, такое эффективное решение уже получило положительные отзывы у населения — звуки работающей спецтехники больше не мешают отдыху жителей. Кроме того, в рамках работы по проекту избавились и от неприятных запахов, а также исчезли проливы на территории дворов и вблизи подъездов, оборудованных мусоропроводами. Все благодаря тому, что мусорные контейнеры больше не стоят во внутридомовой территории, а располагаются на специальных площадках, откуда и выгружаются в мусоровоз.

«Технологии повышения производительности труда и инструменты бережливого производства в Белгородской области внедряют уже свыше 60 организаций из несырьевых отраслей экономики региона. Мы понимаем, что этот проект раскроет новые возможности для производителей, поможет повысить конкурентоспособность российских товаров и услуг и улучшит уровень жизни наших соотечественников, поэтому сбавлять темпы не намерены. Уже в 2024 году в нацпроект будут вовлечены около 180 белгородских предприятий».



Вячеслав ГЛАДКОВ, врио губернатора Белгородской области

Применение инструментов бережливого производства способствовало внедрению почасовых графиков оказания услуг и позволило значительно повысить качество работ. Например, сократить время простоя контейнеров с отходами вне мусорокамер в среднем в 2 раза — с 6 до 3 часов. Также в рамках нацпроекта в компании реализован первый этап оптимизации логистики, что уже на сегодняшний день позволило сократить пробег автотранспорта.

Сокращено время протекания процесса, который в себе содержит массу операций: от заключения договора с клиентом до подписания акта выполненных работ. За счет сокращения времени ремонта автотранспорта компания получила возможность улучшить коэффициент технической готовности и коэффициент использования парка.

«В рамках проекта мы создали стандарты рабочих мест шиномонтажников и слесарей в отделе текущего ремонта, а также уборщиков и мойщиков автотранспортных средств. Это позволило быстрее обслуживать транспорт и выпускать его на линию, проводить ремонт более качественно. Мне результаты нравятся. Мы все видим позитивную динамику, в будущем будем еще лучше работать», — рассказал **Алексей Струченко, начальник группы автотранспортных средств ООО «ТК «Экотранс».**

Добавим, что в рамках нацпроекта самые активные работники ТК «Экотранс» могут получить премию. Для этого достаточно подать предложение по оптимизации рабочего процесса. Если оно действительно облегчит труд или принесет экономический эффект, то руководство предприятия выплатит процент от этого экономического эффекта. Так в компании внедряют систему постоянных улучшений, чтобы производительность труда росла и после нацпроекта. С этой же целью все сотрудники компании проходят обязательное обучение основам бережливого производства. Более 40 сотрудников обучили эксперты ФЦК, остальных работников компании введут в курс дела два собственных внутренних тренера, которые прошли профильное углубленное обучение.

«Работа экспертов ФЦК оценивается нами как высокопрофессиональная. Налицо желание и умение погрузиться в тему проекта, найти ключевые моменты, наиболее необходимые для предприятия. Виден опыт поиска коренных причин проблем и оперативной их локализации с последующей профилактикой их повторения», — прокомментировала работу экспертов **первый заместитель директора ООО «ТК «Экотранс» Елена Ильина.** ■

Компания «ТК «Экотранс» обслуживает

- более 920 тысяч жителей Белгородской области
 - 880 бюджетных организаций региона
 - более 4,6 тысяч хозяйствующих субъектов
- Обеспечивает транспортировку почти 60% все твердых бытовых отходов, образующихся в Белгородской области.

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД

Подмосковный «РосТурПласт» освоил бережливые технологии и теперь создает новые рабочие места, повышает зарплаты сотрудникам



Компания «РТП» с начала 2020 года внедряет в работу производственных цехов принципы бережливого производства. За это время объем выпуска комплектующих материалов для систем водоснабжения и отопления вырос на 95%. Это стало возможным благодаря участию в нацпроекте «Производительность труда и поддержка занятости». Помогали повышать эффективность производственных процессов эксперты Федерального центра компетенций.

Компания «РТП» специализируется на изготовлении пластмассовых изделий. Ежегодно предприятие выпускает более 1200 наименований продукции из пластика, предназначенной для использования при монтаже систем отопления, водоснабжения и канализации. С внедрением принципов бережливого производства объемы изготовления кранов для регулирования потока воды выросли практически в 2 раза — с 230 тысяч до 420 тысяч кранов в месяц. При этом, как отмечают на заводе, производить больше продукции стали без вложения средств в новое оборудование, теми же силами, на том же оборудовании.

«Производительность выросла, но это для нас не предел. Нарастив объемы производства, понимаем, что можем больше. Кроме того, с увеличением выпуска продукции видим потребность в кадрах, — отмечает **Максим Юров, генеральный директор ООО «РТП»**. — Мы смогли получить дополнительную прибыль с каждой единицы оборудования по 2,7 млн рублей. Безусловно, проведенные работы повлияли и на снижение себестоимости продукта. На данном этапе занимаемся тиражированием на другие производственные потоки. Также мы разработали эффективную систему

мотивации сотрудников на предприятии и увеличили зарплату, рост составил порядка 30%».

За период реализации проекта время, затрачиваемое на изготовление партии шаровых кранов из 16 штук, снизилось на 42% — с 53 до 31 часа. На те же 42% уменьшилось количество «полуфабрикатной продукции» — с 897 до 516 килограммов.

Добиться таких результатов, уверяют эксперты ФЦК, удалось за счет использования в работе принципов бережливого производства и без вложения средств в новое оборудование. Так, например, раньше на предприятии эффективность работы оборудования была невысокой, всего 37%. Оператор на станке выполнял все функции по сборке и упаковке, что приводило к простоям оборудования. По словам экспертов ФЦК, в среднем станок стоял в ожидании оператора около 2 часов в смену.

«С сотрудниками компании мы провели перебалансировку работ операторов: перераспределили функции по полной сборке крана и организации участка сборки. Это позволило увеличить выработку станков с 1320 кранов в смену до 4320», — говорит **Евгений Мельников, старший руководитель проектов ФЦК**. — После проведения перебалансировки работ операторов и введения четкого регламента и графиков осмотров, ремонтов станков увеличен показатель по общей эффективности оборудования

с 38 до 86%. При этом unplanned остановок стало в разы меньше — около 20 часов в месяц, а раньше работа техники по причине ремонта останавливалась минимум на 42 часа за месяц».

Для тиражирования опыта, полученного в рамках нацпроекта, сотрудники предприятия проходят обучение основам бережливого производства. Сейчас профильный ликбез прошли уже свыше 100 человек, при этом больше половины персонала обучили собственные внутренние тренеры, сертифицированные ФЦК. На производстве также заработала система подачи предложений по улучшению рабочих процессов.

«Данный инструмент очень важен для нашей компании, и мы приняли решение премировать работников просто за подачу предложения, а если предложение рассмотрено и реализовано, то вознаграждение сотрудника рассматривается по системе начисления баллов», — отметил генеральный директор ООО «РТП».

Такой подход уже дает свои плоды — идеи специалистов компании реализуются на производстве. Например, рацпредложение о выпуске комплектующих шарового крана без добавления красителей. Эта идея позволила предприятию экономить на красителях и сократить количество бракованной продукции за счет того, что заготовка стала прозрачной и, соответственно, легко просматривается на предмет дефектов. ■

Основные результаты проекта на предприятии «РосТурПласт»

НА 95%

выросла выработка в потоке по выпуску шаровых кранов

37 ➔ 72

кранов на человека в час

НА 42%

сокращен объем незавершенного производства

897 ➔ 516

кг

НА 42%

снижено время протекания процесса производства кранов

53 ➔ 31

час

Мы считаем, что самые действенные инструменты — это, безусловно, производственный анализ, без которого мы не смогли бы видеть действительные простои оборудования. Стандартизированная работа позволила нам провести перебалансировку работ операторов и повысить производительность. Еще один эффективный инструмент бережливого производства — инфоцентр. Данный инструмент дает нам полное понимание того, что происходит в цехе: отчеты по выполнению производственного плана, контроль качества продукции, несоответствия в процессах и так далее. И, конечно, система 5С — организация эффективных и безопасных рабочих мест.

Максим ЮРОВ, генеральный директор ООО «РТП»



В САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ МОЛОКА УСОВЕРШЕНСТВОВАЛ ТЕХНОЛОГИЮ ДОЕНИЯ



Вместо того чтобы вкладывать миллионы в строительство нового цеха, под руководством экспертов ФЦК на саратовском предприятии «Племзавод «Трудовой» оптимизировали существующие мощности. Провели диагностику, выявили недостатки и исправили их. Оказалось, что все основные проблемы — в доильном цеху, где коровы слишком долго ждали своей очереди.

Саратовское предприятие «Племзавод «Трудовой» входит в десятку крупнейших производителей молока в России. Ежегодно компания производит порядка 48 000 тонн продукции. В 2020 году предприятие заняло 2-е место в России по производительности одной фуражной коровы. В числе основных клиентов предприятия — крупные производственные компании, такие как «Вимм-Билль-Данн» и «Белая долина» — энгельсский молочный комбинат. Поставки саратовского молока осуществляются по всей стране, в том числе в Краснодарский край и Московскую область.

Для укрепления конкурентных позиций на молочном рынке и снижения себестоимости продукции компания вошла в число участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». При поддержке экспертов Федерального центра компетенций (ФЦК) последние полгода на племзаводе оптимизировали процесс доения коров. За это время рост производительности труда на предприятии составил 10%.

Главным результатом работы стало увеличение пропускной способности доильного зала. Проблема заключалась

«Объем молока и его качество напрямую зависят от порядка процессов подготовки к доению и самого процесса. Так, доильный аппарат необходимо подключить не позже чем через 90 секунд. Чем быстрее и качественнее корова пройдет процедуру подготовки, тем раньше начнется процесс. Это позволит сократить время доения коровы. Чем больше будет времени на отдых коров, тем больше молока она сможет дать. За время работы по проекту количество животных, которых обслуживает один сотрудник в доильном зале, увеличилось на 15% — с 42 до 50 подоенных коров в час на человека. А это уже 100 дополнительно подоенных коров в смену».

Дмитрий Диденко, руководитель проекта ФЦК

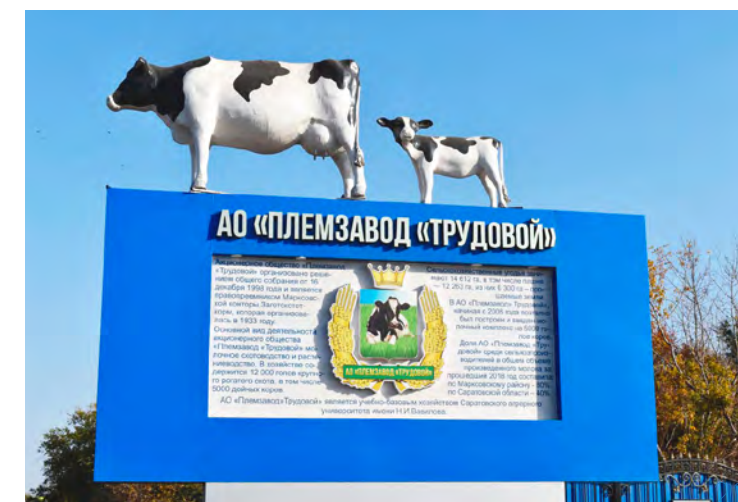


в том, что на этом этапе процесса было много задержек. Часть коров, которых уже подоили, ждали, когда операторы поделят остальных, чтобы затем всех вместе увести в коровник. Этот процесс признали неэффективным. Исправить ситуацию помогла новая схема дойки, за счет которой количество коров, ожидающих дойки, снизилось со 120 до 75 — на 38%. Кроме того, эксперты ФЦК сократили время подключения коровы к дойке, благодаря чему на 12% увеличился пик молокоотдачи. Как итог, в этом году хозяйство заняло второе место в стране по производительности одной фуражной коровы. Объем выпуска молока на предприятии увеличился с 30 до 36 т в сутки, без затрат на увеличение численности персонала.

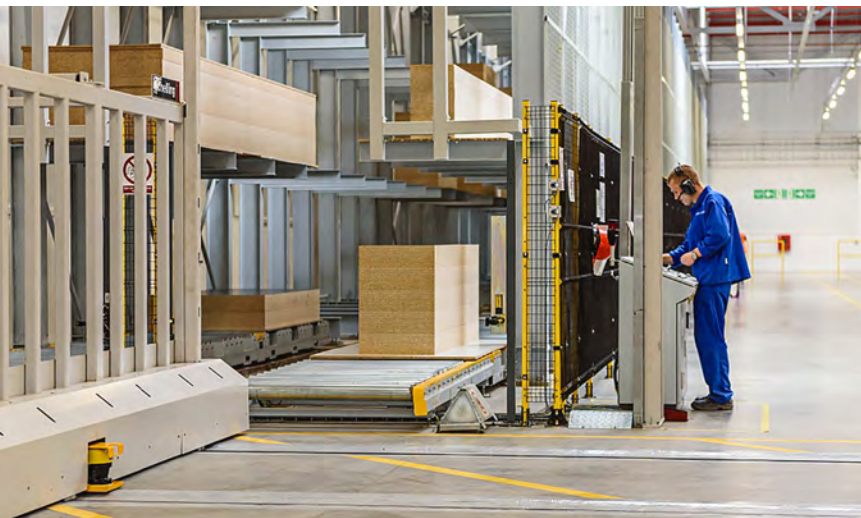
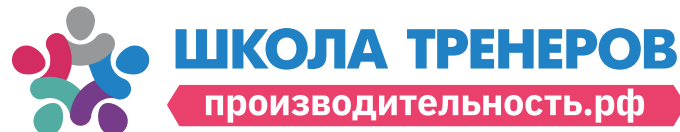
лишнее время на поиск препаратов, которые к тому же хранились в избытке в проходах доильного зала. Сейчас это образцовый участок производства. Спустя полгода удалось на 20 минут снизить потери рабочего времени у операторов машинного доения и ветврачей. ■

«Количество наших сотрудников за время участия в национальном проекте осталось неизменным. Мы заботимся о своем персонале, планируется рост зарплат, — подчеркнул директор предприятия Сергей Байзульдинов. — Обучение основам бережливого производства прошли около 100 сотрудников предприятия. Также подготовлен один собственный тренер, который продолжил обучение работников, начатое ФЦК. Сейчас внутренний специалист в области внедрения бережливых технологий уже обучил 50 сотрудников».

Работа экспертов ФЦК коснулась не только основного производства молока. Одним из оптимизируемых участков стала ветеринарная аптека и рабочие места операторов в доильном зале. Раньше из-за хаотичной организации пространства на складе сотрудники племзавода тратили



33 ЧАСА МАСТЕР-КЛАССОВ: ФЦК ПРОВЕЛ «ШКОЛУ ТРЕНЕРОВ» В ОНЛАЙН-ФОРМАТЕ



ФЦК провел третью ежегодную школу тренеров «Производительность.рф-2020». В этом году образовательная конференция проводилась в онлайн-формате, что позволило привлечь большее количество участников. За три дня «Школы тренеров» проведено 58 мастер-классов, обсуждений и презентаций при участии 50 спикеров из крупнейших компаний России. В школе тренеров приняли участие 748 сотрудников предприятий — участников нацпроекта.

На онлайн-площадке традиционно собрались внутренние тренеры и HR-специалисты, а также представители предприятий — участников нацпроекта, заинтересованные в тиражировании инструментов бережливого производства, а также сотрудники региональных центров компетенций (РЦК). Открыла школу тренеров «Производительность.рф-2020» заместитель генерального директора по обучению ФЦК Ирина Жук. Она сделала акцент на развитии компетенций в области бережливых технологий, организации и проведения обучения, вовлечении сотрудников в процесс постоянных улучшений.

10 декабря, во второй день мероприятия, к «Школе тренеров» подключился и **генеральный директор ФЦК Николай Соломон**. Отвечая на один из первых вопросов, он рассказал об изменениях нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости», внести которые планируют в следующем году.

«У нас появится новая группа предприятий, которым мы будем оказывать расширенную поддержку. В следующем году их 35. С ними мы будем реализовывать 12-месячные проекты вместо шести. Это два потока-образца вместо одного.

У предприятий будет возможность теперь посмотреть на смежные с производством области, такие как «Продажи и маркетинг», «Логистика и управление запасами», «Корпоративная культура», «Стратегическое и операционное планирование», «Цифровизация и автоматизация» и «Оптимизация обеспечивающих процессов», — уточнил он.

Что касается других ожиданий, генеральный директор ФЦК рассказал о том, стоит ли ждать закрытия ФЦК после 2024 года, до которого рассчитан нацпроект.

«Будет или не будет работать ФЦК после 2024 года, не зависит от того, будет продлен нацпроект или нет. Первый вице-премьер Андрей Рэмович Белосов ставит нам задачу выйти на полную самоокупаемость к 2025 году. Поэтому, независимо от продолжения нацпроекта, ФЦК будет работать и будет востребован, — сообщил Николай Соломон. — Все наши услуги будут доступны на коммерческой основе. Они доступны и сейчас. Особенно для тех, кто хочет продолжать сотрудничество, и для тех, кто по каким-то причинам не может принять участие в нацпроекте. Могу смело сказать, что ФЦК становится одной из ведущих консалтинговых компаний в России. Другие не делают того, что делаем мы, в этом наша уникальность».

Большой отклик у участников получила панельная дискуссия с лидерами рынка в бережливом производстве. Генеральный директор «ИКЕА Индастри Новгород» **Вадим Безбородов отметил**, что один из параметров комплексной оценки формирования и развития культуры бережливого производства — это количество поданных предложений по улучшениям. Но помимо него также учитывается: качество управления, качество использования системы визуального управления, выполнение планов по улучшениям. Что касается роли руководителя в формировании культуры бережливого производства, он добавил, что когда руководитель начинает понимать, что именно он становится тем человеком, который развивает лидерство в рамках бережливого производства, основываясь на ценностях и принципах бережливого производства, только тогда начинает формироваться

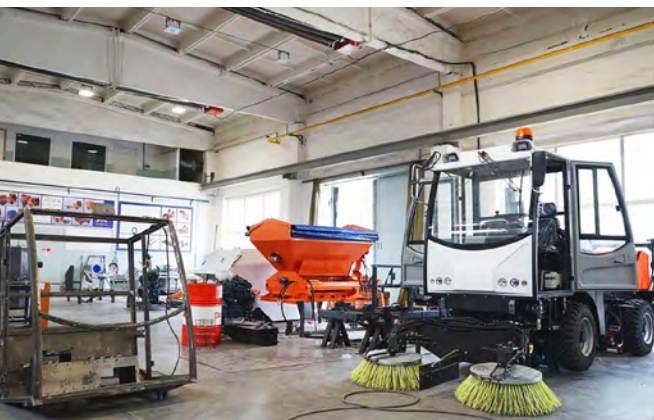
эта культура. Важно создать среду для личностного роста. Как следствие — процесс непрерывных улучшений. «Культура бережливого производства — это нахождение идеального баланса между потребностями клиента и оптимальным использованием ресурсов предприятия. Чтобы найти этот баланс, мы начинаем работать над уменьшением производственных потерь. Эти потери сами по себе никуда не деваются, они, наоборот, склонны расти. Без лидерства эти потери никуда не денутся», — заключил **Вадим Безбородов**.

МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ МЕТОДИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА И ПОИСКА ТОЧЕК РОСТА ПОТЕНЦИАЛА В ПРОЦЕССАХ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

О практиках развертывания производственной системы в капитальном строительстве ПАО «Газпром нефть» **рассказал руководитель программ по повышению эффективности в капитальном строительстве Аскар Сайфутдинов**: «Чем является Lean в капитальном строительстве? Это сама система по повышению эффективности, которая охватывает три самых значимых блока. Первый — это люди. Очень важно развивать компетенции людей, стремиться к лидерству. Второй — партнерство. На наших активах и площадках работает большое количество подрядных организаций. Они добавляют очень большую ценность при реализации наших крупных проектов. Третий — само повышение эффективности. Мы используем методики и инструменты системы непрерывных улучшений для решения проблем бизнеса и поиска точек роста потенциала в процессах капитального строительства».

В течение трех дней участники «Школы тренеров» знакомились с лучшими практиками в области организации и проведения обучения, обменивались опытом, и они подчеркнули важность таких мероприятий для поддержки и развития производственных систем на своих предприятиях. ■

НА ПУТИ К УСПЕХУ: ЭКСПЕРТЫ ФЦК ПРОИЗВОДСТВА ТРАНСПОРТНОЙ



«КУРГАНДОРМАШ»: ПЛЮС 300% К ВЫРАБОТКЕ

Один из крупнейших в России производителей дорожно-строительной и коммунальной техники — предприятие «Кургандормаш» за полгода участия в нацпроекте «Производительность труда и поддержка занятости» добился увеличения количества собранных машин на 300 %. Отметим, мобильная техника предназначена для уборки тротуаров, а также дорожек в парках и скверах.

Количество собранных единиц спецтехники выросло с 1 до 4 машин в месяц. В планах компании — нарастить объем изготовления малых коммунальных машин до 60 штук в год.

Как отметили на производстве, увеличение выпуска, при выполнении плана продаж, даст предприятию дополнительно 112,5 млн рублей к выручке.

«Скорость изготовления одной машины тоже выросла. Если раньше полный цикл производства занимал 220 часов, то сейчас тем же количеством персонала справляемся на 32 % быстрее — одну машину производим за 150 часов. При этом количество техники, которая находится на разных этапах сборки и подготовки, снизилось вдвое — с 4 до 2 комплектов машин», — сообщил **Владимир Силонов, руководитель проектов ФЦК**.

«ТТМ ЦЕНТР»: МИНУС 77% НЕЗАВЕРШЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Предприятие «ТТМ Центр», крупный производитель надстроек для отечественных и зарубежных грузовых автомобилей, одним из первых в стране вошло в число участников национального проекта. В качестве пилотного проекта был выбран процесс производства изотермических фургонов, которые применяются для транспортировки грузов со специальными температурными условиями, как правило охлажденной продукции.

За два года участия в проекте благодаря адресной поддержке экспертов ФЦК время изготовления одного фургона сократилось на 64 % — с 43 до 15,5 часа. Кроме того, выработка в потоке увеличилась практически на 67 % — с 12 до 20 фургонов в сутки. При этом объем незавершенного производства — фургонов разной степени готовности — уменьшился на 77 % — с 26 до 6 единиц.

Как результат выручка предприятия выросла более чем на 46%, а добавленная стоимость увеличилась на 33%. Важно отметить, что за это время на 5% увеличились зарплаты сотрудников, параллельно на те же 5% выросла и численность работников компании — с 531 до 557 человек.



ПОВЫШАЮТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СПЕЦТЕХНИКИ



«ВАРГАШИНСКИЙ ЗАВОД ППСО»: РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ НА 50 %

Курганский завод выпускает более 100 моделей техники для пожаротушения. Ежегодно предприятие производит 250 спецмашин. Благодаря поддержке экспертов ФЦК выпуск спецтехники увеличен на 10 %.

В качестве пилотного проекта для внедрения инструментов бережливого производства на предприятии определили поток изготовления кабин боевого расчета. Такая кабина монтируется на базовое шасси пожарного автомобиля и предназначена для размещения двух бойцов пожарного отряда.

«Объем производства кабин увеличился на 20 % — с 18 до 22 единиц в месяц. Отмечу, что 4 дополнительные кабины — это возможность изготавливать больше на 2 пожарных автомобиля в месяц. Если говорить о финансовых результатах, то это плюс 8 млн к выручке предприятия за месяц», — пояснил **Максим Максименко, руководитель проектов ФЦК**.

Кроме того, за последние полгода эксперты ФЦК совместно с сотрудниками предприятия сократили количество кабин, хранящихся на разных этапах производства, на 30 % — до 2 каркасов, а время изготовления одной единицы продукции снизилось на 70 % — с 80 до 24 часов. Рост производительности труда на потоке составил более 50 %.

ВЕРЕЩАГИНСКИЙ ПРМЗ «РЕМПУТЬМАШ»: В 2 РАЗА БОЛЬШЕ СНЕГОУБОРОЧНЫХ ПОЕЗДОВ

Верещагинский ПРМЗ «Ремпутьмаш» (входит в холдинг «Синара — Транспортные Машины») — ведущий российский производитель путевых машин и технологий. Завод специализируется на выпуске железнодорожной техники, в том числе уникальных снегоуборочных поездов.

Ежегодно предприятие производит до 20 специализированных снегоуборочных поездов. Как рассказывают эксперты ФЦК, за время реализации проекта объем работ, которые успевает реализовать один сотрудник за смену, увеличился почти на 63 %. Это соответствует росту выпуска готовой продукции в 2 раза — с 1 до 2 составов в месяц — при полном обеспечении производства заказами.

Кроме того, ускорился весь процесс создания спецтехники. Если раньше на выпуск поезда уходило до 136 дней, то сейчас на предприятии успевают создать один такой состав за 44 дня. Кроме того, более чем на 74 % сокращен объем так называемого незавершенного производства — невостребованных комплектующих и материалов — с 290 млн до 74 млн рублей. ■



ФЦК ЗАПУСТИЛ НОВЫЙ ПРОЕКТ «ФАБРИКА ОФИСНЫХ ПРОЦЕССОВ»

В России в новом формате запущена «Фабрика офисных процессов» по стандартам ФЦК. Первым сертификат на проведение обучения получил Липецкий РЦК. Тренеры, подготовленные и успешно прошедшие сертификацию Федерального центра компетенций, начнут обучать руководителей предприятий и госслужащих повышению эффективности офисных процессов. Ранее на образовательных площадках сотрудники компаний учились оптимизировать только производственные процессы.

Как отмечают эксперты, обучение на «Фабрике офисных процессов» позволит специалистам компаний и региональной администрации, руководителям предприятий — участникам нацпроекта научиться беречь время при выполнении привычных обязанностей. В том числе участники «Фабрики офисных процессов» научатся оптимизировать перемещение документов и сроки их согласования, снижать количество возвратов документов на доработку, сокращать офисные площади. И, конечно,

научатся анализировать и удовлетворять потребности клиентов: госслужащие — жителей Липецкой области, работники предприятий — клиентов и партнеров по бизнесу. В качестве примера для обучения на «Фабрике» выбран процесс закупки. Первые тренинги на «Фабрике офисных процессов» в Липецке прошли накануне, и, как отметили эксперты Липецкого РЦК, за три дня существования площадки заявки на обучение подали уже более 30 организаций региона. ■



«Работа с документами — это очень трудоемкий процесс, который содержит большое количество потерь. И когда предприятие уже научилось и выстроило свои производственные процессы, то рано или поздно компания будет упираться в сопровождающие, вспомогательные процессы, отвечающие за документооборот: прохождение накладных, заключение договоров, проведение закупки оборудования, товаров у поставщиков или услуг. Эти проблемы типичны не только для предприятий, но и для любых организаций и учреждений, которые оказывают услуги населению или работают с документами. Научиться эти процессы выстраивать просто и удобно сотрудники могут на «Фабрике офисных процессов». В результате сокращения времени на оформление или перемещение документов оперативнее принимаются решения. Продукция предприятия или обращения граждан, если это учреждение органов исполнительной власти, быстрее доходят до конечного потребителя».

Ирина ЖУК, заместитель генерального директора по обучению ФЦК

ПРОЕКТ

**ФАБРИКА
ОФИСНЫХ
ПРОЦЕССОВ**

ФЕДЕРАЛЬНОГО ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИЙ

ПЛАТНАЯ УСЛУГА



Разворачивание учебно-производственной площадки по оптимизации офисных процессов



Передача методологии проведения, подготовка тренеров



Обучение сотрудников на фабрике офисных процессов



Фабрика офисных процессов — учебная практическая площадка, на которой участники в ходе реального бизнес-процесса получают опыт применения инструментов бережливого производства в офисе, а также понимают, как улучшения влияют на операционные и экономические показатели деятельности организации в целом.

Научить и мотивировать сотрудников работать с офисными/поддерживающими бизнес-процессами, достигать ключевых показателей, влияющих на эффективность организации/предприятия, в короткий срок позволяет площадка практического обучения «Фабрика офисных процессов».



ПОДАТЬ
ЗАЯВКУ
НА УСЛУГУ

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.

?

Зачем нам нужны предложения по улучшениям ППУ?

Без постоянных улучшений офисных и производственных процессов было бы невозможно повысить производительность труда. По этой причине ФЦК активно поддерживает культуру постоянных улучшений на предприятиях, призывает руководство не бояться изменений и не сомневаться, что любая идея может оказать положительное влияние на качество и эффективность работы. При этом сам ФЦК не остается в стороне — мы можем сами непрерывно улучшать свою работу, внедряя предложения по улучшению. Летом 2020 года была запущена система ППУ. С этого момента работники ФЦК активно включаются в процесс создания новых уникальных идей, реализация которых отображается в онлайн-режиме.

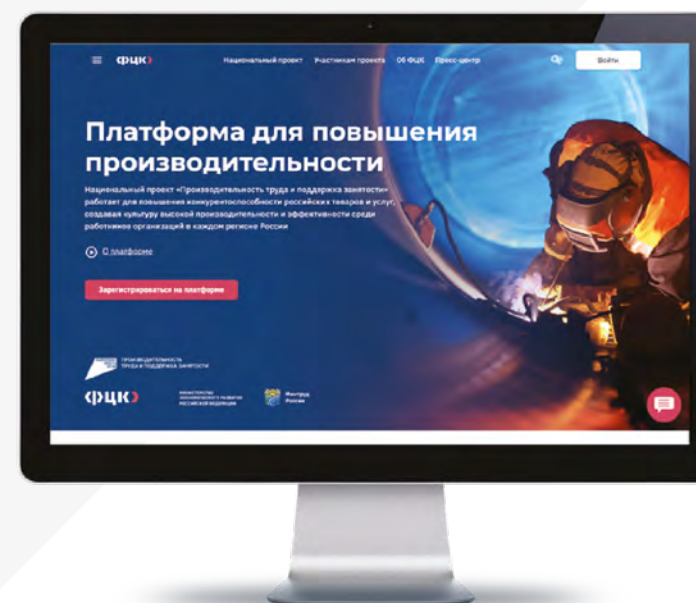
?

Продолжит ли ФЦК свою работу после 2024 года?

По словам генерального директора ФЦК Николая Соломона, будет или не будет работать ФЦК после 2024 года, не зависит от того, продлят нацпроект или нет. Первый вице-премьер РФ Андрей Белоусов поставил задачу ФЦК выйти на полную самоокупаемость к 2025 году. Поэтому, независимо от продолжения нацпроекта, эксперты ФЦК продолжают работать. «Все услуги будут доступны на коммерческой основе. Они доступны и сейчас. Особенно для тех, кто хочет продолжать сотрудничество, и для тех, кто по каким-то причинам не может принять участие в нацпроекте. Могу смело сказать, что ФЦК становится одной из ведущих консалтинговых компаний в России. Другие не делают того, что делаем мы, в этом наша уникальность», — заявил **Николай Соломон**, выступая на собрании школы тренеров «Производительность.рф-2020».



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

