

# НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ОБРАЗ ЖИЗНИ

### ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

Интервью с генеральным директором компании «Болотнинская гофротара» Алексеем Томиловым / 25

### АКАДЕМИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Как вложения в обучение сотрудников влияют на прибыльность бизнеса / 12

### ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНСАЛТИНГ

Машиностроение: тактика быстрого реагирования / 28





Дорогие друзья и коллеги!

Концепция «lifelong learning» или непрерывного обучения сотрудников давно и прочно обосновалась в стратегиях многих передовых компаний. И проводники идей бережливого производства в этом плане – среди лидеров.

Зародившись в 70-е годы прошлого века, эта концепция постепенно приобрела все больше сторонников, пока в начале века нынешнего с его поголовной компьютеризацией и цифровизацией не стала неотъемлемой частью общественной жизни в самом широком смысле. Парадигма «школа – техникум/вуз – одна профессия на всю жизнь» безвозвратно ушла в прошлое. Сегодня среднестатистический работник не раз меняет не только место работы, но и часто – сферу приложения усилий.

Продвигаемая ФЦК культура непрерывных улучшений сама по себе подразумевает постоянное совершенствование – и собственных навыков, и рабочих мест, и производственной среды в самом широком смысле. Но, чтобы обеспечить устойчивые изменения, самостоятельной работы явно недостаточно, поэтому компании так ценят методологическую поддержку ФЦК и нашей Академии производительности.

В этом выпуске журнала можно прочесть о секретах организации обучения бережливому производству на предприятиях и старте аналогичных обучающих программ в ряде российских колледжей. Тренер по бережливому производству Омского аэропорта Сергей Самсонов поделился своими лайфхаками, а генеральный директор «Болотнинской гофротары» Алексей Томилов в интервью нашему изданию рассказал о том, какой эффект дает компании отлаженная система работы с предложениями по улучшениям.

Приятного чтения!

**НИКОЛАЙ СОЛОМОН,**  
генеральный директор  
Федерального Центра Компетенций

## НОВОСТИ



4

На V федеральном форуме «Производительность 360» обсудили будущее нацпроекта «Производительность труда»

## ВИЗИТ МИНИСТРА



8

Алтайские предприятия-участники нацпроекта на треть увеличили выработку продукции

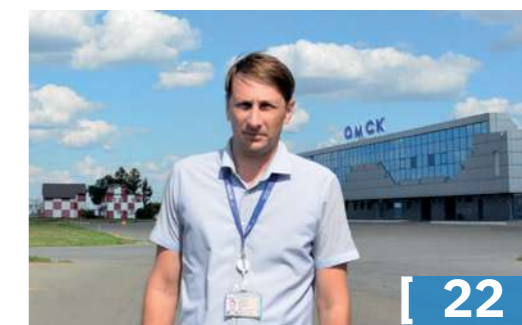
## НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ОБРАЗ ЖИЗНИ



12

Как вложения в обучение сотрудников влияют на прибыльность бизнеса

## ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



22

Сергей Самсонов: «Миссия тренера – заманить как можно больше сотрудников в сообщество бережливых»

## ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



25

Интервью с генеральным директором компании «Болотнинская гофротара» Алексеем Томиловым

## МАШИНОСТРОЕНИЕ: ТАКТИКА БЫСТРОГО РЕАГИРОВАНИЯ



28

Ведущие машиностроительные компании поделились опытом преодоления кризиса

# ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ НАЦПРОЕКТА

На V юбилейном федеральном форуме «Производительность 360» обсудили эффекты от реализации нацпроекта «Производительность труда» и его дальнейшее развитие



20 и 21 июля в Казани прошел юбилейный V федеральный форум «Производительность 360». Он традиционно стал одной из главных в России площадок для обмена опытом в сфере бережливого производства и тиражирования лучших практик повышения производительности труда. В его двухдневной работе приняли участие более 700 руководителей крупных и средних компаний из 64 регионов России.

## День первый: пленарное заседание и отраслевые сессии

В первый день форума прошло 10 тематических сессий с фокусом на отраслевую экспертизу нацпроекта: более 70 управленцев из ведущих российских компаний обсудили перспективы развития российского машиностроения, транспортной и металлургической отраслей, сельского хозяйства, социальной и ИТ-сферы.

Главной темой пленарного заседания форума стала перспектива трансформации нацпроекта «Производительность труда» в логику внедрения принципов бережливого производства в приоритетных отраслях российской экономики. Она открылась приветственным словом **Президента РФ. Владимир Путин** подчеркнул: в центре внимания участников форума находится ход реализации национального проекта «Производительность труда», создание современных, качественных рабочих мест, широкое применение цифровых технологий и передовых управленческих методик в ключевых отраслях.

«Всё это – стратегические темы, имеющие приоритетное значение для развития экономики, укрепления технологического суверенитета, роста эффективности и конкурентоспособности отечественного бизнеса. Здесь необходимы тесная координация всех уровней власти, регионов, делового сообщества, научных кругов, детальное изучение лучшего опыта и практик».

**ВЛАДИМИР ПУТИН,**  
Президент РФ



«На протяжении уже пяти лет в стране успешно реализуется национальный проект «Производительность труда». Благодаря ему российские компании активно внедряют культуру бережливого производства. Используют преимущества цифровых решений. Запускают систему переподготовки кадров. На сегодняшний день национальным проектом охвачено уже более четырех с половиной тысяч предприятий, на которых работают около полутора миллионов человек. Опережающий темп роста производительности труда на этих предприятиях составляет пять процентов».

**АНДРЕЙ БЕЛОУСОВ,**  
первый заместитель Председателя Правительства РФ

«Если есть системность во внедрении, то обязательно будет и результат. На мой взгляд, самое важное в нацпроекте – это создать условия для постоянного повышения производительности труда, сделать производительность труда таким же привычным показателем как, например, выручка или прибыль».

**ИГОРЬ МОСКОВЦЕВ,**  
генеральный директор ЗАО «Кореновский молочно-консервный комбинат»



**Первый заместитель руководителя Администрации президента РФ Сергей Кириенко** подчеркнул, что тиражирование лучших практик в области повышения производительности труда на межрегиональном уровне в несырьевых отраслях экономики страны является «основной целью форума в новых условиях».

**Заместитель министра экономического развития РФ Мурат Керефов** отметил, что «нацпроект становится в новых реалиях одним из основных инструментов при решении актуальных для экономики задач, он стимулирует развитие критически важных производств, помогает наращивать темпы импортозамещения за счет активной работы в регионах».

**Премьер-министр Республики Татарстан Алексей Песошин** тепло приветствовал участников форума в Татарстане, который по итогам прошлого года был признан регионом – лидером по реализации нацпроекта «Производительность труда».

«Наша республика всегда стремится к высоким показателям во всех отраслях, и мне приятно, что именно мы стали регионом-лидером и имеем возможность принимать у себя форум. Сейчас в нацпроекте участвуют 226 татарстанских компаний, и это обеспечило хороший экономический эффект: мы получили прирост добавленной стоимости в 21 млрд рублей, средний прирост производительности труда составил 37%», — поделился успехами Татарстана Алексей Песошин.

**Генеральный директор ФЦК Николай Соломон** отметил масштабный охват и результативность нацпроекта. «Суммарная выручка предприятий-участников нацпроекта превышает 11 трлн рублей, это значительно больше выручки Газпрома. Кроме того, мы наблюдаем, как меняется состав участников нацпроекта – он вовлекает в свою орбиту все больше крупных компаний и госкорпораций, а их гораздо сложнее развернуть в сторону бережливых технологий, нежели средний бизнес», — подчеркнул Николай Соломон. Он отметил, что самым сложным за время реализации нацпроекта было преодолеть предубеждение, которое было у бизнеса по отношению к инструментам, предложенным государством в рамках нацпроекта, и выстроить четкую систему внедрения технологий бережливого производства в российскую практику.



«За разработанными нами методиками и программами обучения стоит огромный труд уникальных экспертов, но сейчас система создана и успешно тиражируется по всей стране. Мы всегда показываем конкретный результат, который можно пощупать руками – это рост объемов производства, выручки, прибыли».

**НИКОЛАЙ СОЛОМОН,**  
генеральный директор ФЦК

Своим опытом внедрения бережливого производства поделился **заместитель генерального директора – директор по развитию ПАО «КАМАЗ» Ирек Гумеров**. Он рассказал, что бережливые технологии ведущий российский автопроизводитель начал применять много лет назад, а затем стал приучать к ним и своих смежников – поставщиков. В итоге процесс подтверждения качества продукции поставщиков, на который раньше уходило не менее двух лет, во времена кризиса удалось уложить меньше чем в один год. «Это помогло нам в условиях новой реальности не останавливать производство», — сообщил Ирек Гумеров.

**Член совета директоров АО «Акрон Холдинг» Александр Кобенко** сообщил, что нацпроект «Производительность труда» на сегодня один из ключевых инструментов поддержки государства, который помогает повысить внутреннюю эффективность предприятия.

«Мы как многопрофильный холдинг используем его как возможность стать более конкурентоспособными и найти внутренние резервы для повышения эффективности. Рассчитываем на то, что программа будет продолжена. А ее следующим шагом может стать работа не просто с отдельными предприятиями, а по сквозным технологическим цепочкам, включая головных исполнителей, производящих конечный продукт, и их поставщиков. В этом случае эффект для экономики будет еще более значимым», — рассказал Александр Кобенко.

Кроме того, в первый день форума был озвучен рейтинг региональных центров компетенций (РЦК) по итогам первого полугодия 2023 года. Его возглавила Москва, доказав профессионализм своих экспертов и подтвердив качество проводимой работы.

Посмотреть трансляцию пленарного заседания V федерального форума «Производительность 360» можно по QR-коду



## День второй: мастер-классы Академии производительности ФЦК и визиты на предприятия

Во второй день форума особый интерес участников вызвала серия мастер-классов, организованных Академией производительности ФЦК. Их посетили более 700 человек. Они могли ознакомиться с тем, «Как инструменты бережливого производства влияют на финансовые показатели», «Как за 4 шага внедрить изменения на предприятии», понять «6 шагов решения проблемы, чтобы она не повторялась вновь», побывать на мастер-классе «Каракури» — одном из способов оптимизации рабочих процессов, который использует законы физики и механики, и «Фабрике логистических процессов».

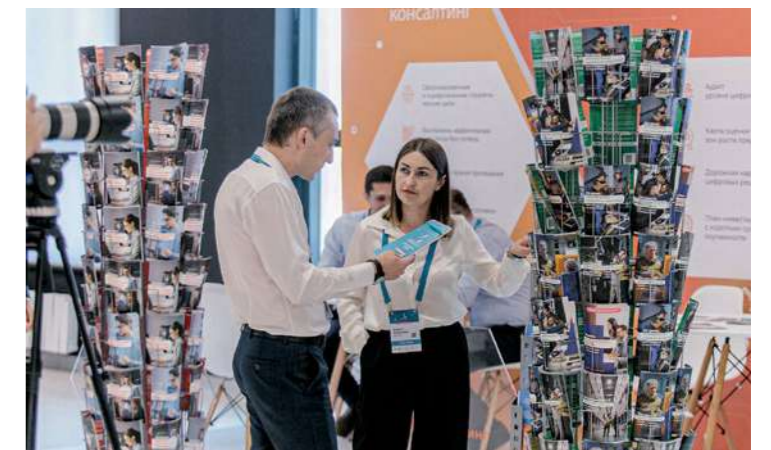
Мастер-класс – это очень удобный формат обучения, который позволяет в емком, концентрированном виде понять суть инструментов бережливого производства и получить мотивацию для их дальнейшего изучения.

**ФЦК РАЗРАБОТАЛ БОЛЕЕ 100 ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ И ОБУЧАЮЩИХ КУРСОВ ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ. КОМПАНИЯ НАКОПИЛА ОГРОМНЫЙ ОПЫТ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА БЕРЕЖЛИВЫМ МЕТОДИКАМ: ЗА ПЯТЬ С ПОЛОВИНОЙ ЛЕТ ОБУЧЕНО ОКОЛО 100 ТЫСЯЧ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОМАНД (РЦК)**

Для ознакомления с практическим опытом реализации нацпроекта «Производительность труда» участникам организовали деловые экскурсии на пять передовых предприятий Татарстана. Они могли посетить производственные площадки изготовителя косметической продукции и бытовой химии «Нэфис Косметикс», фабрики по изготовлению одноразовой хирургической одежды «Здравмедтех-Поволжье», крупнейшего в регионе производителя гибкой упаковки и пленки «Данафлекс-

Нано», светотехнического оборудования «ЛЕДЕЛ» и «Казметрострой».

Все дни форума для участников работала зона «Экспо» с демонстрацией услуг ФЦК по производственному, управленческому и ИТ-консалтингу, а также Академии производительности ФЦК. ■



## АЛТАЙСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ-УЧАСТНИКИ НАЦПРОЕКТА НА ТРЕТЬ УВЕЛИЧИЛИ ВЫРАБОТКУ ПРОДУКЦИИ



Министр экономического развития РФ Максим Решетников посетил с рабочим визитом предприятия Алтайского края, реализующие нацпроект «Производительность труда» в рамках адресной поддержки ФЦК.

Сначала министр побывал в «Алтайском научно-исследовательском институте технологии машиностроения» (АНИТИМ). Он занимается проектированием и производством сельскохозяйственной техники и запчастей к ней.

### ЭКСПЕРТЫ ФЦК НА ТРЕТЬ УВЕЛИЧИЛИ ВЫРАБОТКУ СЦЕПКИ БОРОН «ЗАРЯ» И СНИЗИЛИ ВРЕМЯ ИЗГОТОВЛЕНИЯ КОНЕЧНОЙ ПРОДУКЦИИ.

Эта техника, предназначенная для сохранения влаги в почве в ранний весенний сезон, крайне востребована у сельхозпроизводителей как в Алтайском крае, так и в соседних регионах.

«Благодаря национальному проекту «Производительность труда» на предприятиях удастся повышать эффективность за счёт внедрения современных подходов бережливого производства на сильную, проверенную временем научно-техническую базу. Благодаря такому подходу управленческой команды

Алтайский край получает многовекторное и комплексное развитие», — заявил **Максим Решетников**.

«Мы отмечаем высокие результаты работы с экспертами ФЦК. Благодаря реализованным мероприятиям удалось сократить время протекания процесса изготовления сцепки на 27%, с 621 до 452 часов, количество незавершенного производства снизить на 17%, со 110 до 91 тонны, а выработку увеличить на 34%, с 0,173 до 0,23 шт./чел. в смену», — рассказал о результатах **генеральный директор АНИТИМ Роман Пфаф**.

Также министр посетил предприятие «Алтайский завод прецизионных изделий» (АЗПИ) — один из лидеров производства топливной аппаратуры для дизельных двигателей. Продукция АЗПИ в том числе применяется в автомобилях, выпускаемых компанией «КАМАЗ». Эксперты ФЦК помогли АЗПИ повысить эффективность участка, на котором изготавливаются электромеханические форсунки.

«Эксперты ФЦК вместе с нашей рабочей группой исключили лишние операции и транспортировку, оптимизировали расстановку оборудования, увеличив в итоге выработку в полтора раза и сократив время на изготовление изделий с 64 до 34 дней», — пояснил **председатель правления ООО «УК «Алтайский завод прецизионных изделий» Виктор Герман**.



## КАК ПОВЫСИТЬ КВАЛИФИКАЦИЮ ТРЕНЕРОВ ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ?

Узнайте на VI ежегодной Школе тренеров «Применяй. Обучай. Совершенствуй»

500 представителей предприятий-участников нацпроекта «Производительность труда» приглашены на VI Школу тренеров «Применяй. Обучай. Совершенствуй». Одно из самых масштабных мероприятий ФЦК для тренеров по бережливому производству пройдет с 3 по 5 октября 2023 года в Москве в отеле «Holiday Inn Sokolniki».

На протяжении трех дней тренеры предприятий-участников нацпроекта, РЦК и ответственные за обучение посетят более 30 мастер-классов от экспертов ФЦК. Участники с нетерпением ждут этого мероприятия. Здесь они смогут расширить знания по применению инструментов бережливого производства, познакомиться с лучшими практиками в области организации и проведения обучения, развить тренерские компетенции, пообщаться с единомышленниками.

В этом году одним из заметных событий станет панельная дискуссия с победителями федерального конкурса «Тренеры по бережливому производству». Они поделятся наработанными практиками, ответят на вопросы и в торжественной атмосфере получат заслуженные награды.

### ОСОБЕННОСТЬ РАЗВИТИЯ ТРЕНЕРОВ – ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА ПРАКТИКУ. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ШКОЛЫ ТРЕНЕРОВ В ТОМ, ЧТО, КРОМЕ ОБУЧЕНИЯ, ЗДЕСЬ ПРОИСХОДИТ ОБМЕН ОПЫТОМ.

«ФЦК за время своего существования накопил уникальный опыт в области обучения сотрудников инструментам бережливого производства, внедрения и развития бережливого производства на предприятиях различных отраслей, систематизировал этот опыт и пере-



дает тренерам, — подчеркнул **руководитель отдела подготовки тренеров ФЦК Александр Ромашкин**. — Сегодня, чтобы двигаться вперед, нужно не только бежать в два раза быстрее, но правильно выбрать направление, и наше мероприятие помогает показывать чемпионские результаты тренерам, а значит повышать эффективность работы предприятий».

В свою очередь, постоянная участница мероприятия из Мурманской области **Надежда Ларионова** отметила, что, «кроме получения новых знаний, я наблюдаю, как работают другие тренеры, и как тренер я тоже учусь».

Напомним, более 2,7 тыс. тренеров по бережливому производству стали выпускниками Школы тренеров ФЦК с 2018 года. ■

# ЛУЧШИЕ ТРЕНЕРЫ ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ. КТО ОНИ?



Представители Краснодарского, Красноярского краев и Республики Башкортостан стали лучшими по итогам федерального конкурса «Тренер по бережливому производству – 2023. Применяй. Обучай. Совершенствуй». Финал, организованный Федеральным Центром Компетенций, прошел 17 августа в Академии производительности ФЦК в Москве.

За звание лидеров боролись 15 участников в трех номинациях. В итоге победа в номинации «Тренер по бережливому производству» досталась **Елене Потаниной, ООО «АС-Энерго», Краснодарский край**, лучшим «Тренером РЦК» стал **Эльнар Сиразетдинов из Республики Башкортостан**, и в номинации «Система обучения бережливому производству на предприятии» первое место заняли

**Анна Пьянзина и Ирина Будькова, ТС «Командор», Красноярский край.** Они получили памятные дипломы, а торжественная церемония награждения пройдет в рамках VI ежегодной «Школы тренеров» с 3 по 5 октября в Москве.

«В системе обучения в рамках нацпроекта «Производительность труда» накоплена огромная база лучших практик, и проведение подобных мероприятий позволяет посмотреть, как сертифицированные ФЦК тренеры передают полученные знания сотрудникам предприятий-участников проекта», — говорит **заместитель генерального директора ФЦК по обучению Ирина Жук.**

**ОБУЧЕНИЕ – ОДИН ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ИНСТРУМЕНТОВ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ, КОТОРЫЙ ПОМОГАЕТ ДЕЛАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА.**

Жюри конкурса оценивало знание инструментов бережливого производства, тренерские компетенции, работу с материалом тренинга. Эксперты отметили высокий уровень подготовки авторских мастер-классов и презентаций. Кстати, некоторые из финалистов были среди победителей прошлого года и сегодня снова подтвердили свой высокий уровень подготовки.

Напомним, федеральный конкурс стартовал 25 мая 2023 года. Для тренеров это уникальная возможность продемонстрировать свои профессиональные компетенции и поделиться экспертизой в обучении бережливому производству на предприятиях-участниках нацпроекта. Организаторы в этом году отмечают рост количества участников и представителей регионов.



**Мы поговорили с победителями и финалистами конкурса «Тренер по бережливому производству – 2023» о роли тренера в повышении эффективности предприятия, их целях и впечатлениях от участия в мероприятии.**

«Мой тренинг сегодня был про эмоции сотрудников и их важную роль в вовлеченности и эффективности. И сама сегодня испытала невероятные эмоции, проходя этот путь к победе! Спасибо организаторам за возможности, новые инструменты, обратную связь и за новую точку роста! Считаю, что роль внутреннего тренера на предприятии раскрывается со временем, когда начинает давать свои плоды: результаты сотрудников при освоении бережливых инструментов, их новые предложения, положительная обратная связь и, конечно, повышение производительности труда», — поделилась **победительница конкурса Елена Потанина, ООО «АС-Энерго».**

«Тренер на предприятии дает методологию, он обучает сотрудников инструментам бережливого производства, которые позволяют достигать результатов макси-

мально коротким и простым путем. После того как они интегрируют эти практики в производственные процессы и получают реальные эффекты, то меняют мировоззрение и отношение к бережливому производству в целом. Без теории, наставничества и тренингов внедрить эти инструменты и, следовательно, повысить эффективность предприятия – просто невозможно», — рассказал **финалист Александр Королев, кондитерская фабрика «Победа».**

«Для меня лично и для нашего предприятия участие в конкурсах – это возможность обменяться опытом с коллегами-единомышленниками, идеями и практическими рекомендациями, которые мы можем внедрить у себя на производстве, а также зарядиться атмосферой профессионального сообщества. А потребность в обучении бережливому производству у нас высока: она определяется исходя из проектной деятельности предприятия и достижения целей национального проекта «Производительность труда», — заключила **финалистка Наталья Шайхутдинова, предприятие-производитель конденсаторов АО «Элеконд».** ■

# НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ОБРАЗ ЖИЗНИ

Чему и как учить сотрудников в новой реальности и принесет ли это прибыль бизнесу?



## Обучение в лидерах

Согласно исследованию «Будущее профессий» World Economic Forum, опубликованному в мае 2023 года, до 2027 года профессиональная переподготовка потребуется 6 из 10 рабочих. Самыми востребованными навыками будут способность к аналитическому и креативному мышлению, а также умение решать сложные проблемы. Прогнозируется, что 27% работников будут обучаться новым компетенциям без отрыва от производства, 23% — с помощью внутренних отделов обучения компаний и 16% — за счет стажировок, оплачиваемых работодателями.

**В СЛЕДСТВИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПЕРЕД БИЗНЕСОМ ВСЕ ОСТРЕЕ БУДЕТ ВСТАВАТЬ ВОПРОС: ЧЕМУ И КАК ОБУЧАТЬ РАБОТНИКОВ, ЧТОБЫ ИНВЕСТИЦИИ В ОБРАЗОВАНИЕ ПРИНОСИЛИ КОМПАНИЯМ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ПРИБЫЛЬ.**

Эту тему обсудили на специальной сессии «Инвестиции в людей: компетенции новой реальности», которая прошла в рамках V федерального форума «Производительность 360».

## Траектория обучения – выбор каждого

На сессии спикеры – представители предприятий – участники нацпроекта «Производительность труда» рассказали, какие инвестиции в людей приносят наибольшую отдачу, какие компетенции требуются руководителям и сотрудникам, чтобы обеспечить компаниям опережающее развитие и еще большую конкурентоспособность.

Палитра актуальных компетенций меняется не реже, чем раз в пять лет, поэтому такая компетенция, как «активное обучение», или попросту говоря — умение учиться, сегодня выходит на первый план.

«Рыночная ситуация, новые вызовы и внешние факторы диктуют особенные требования к инвестициям в людей. Необходимость в непрерывном обучении и развитии навыков становится все более насущной, а для многих компаний — просто обязательной».

**ИРИНА ЖУК,**  
модератор сессии, заместитель генерального директора ФЦК по обучению,  
руководитель Академии производительности ФЦК



«Есть как минимум 30 способов обучения, но привычные тренинги и онлайн-обучение дают только 10% устойчивого навыка. Уметь учиться — это уметь выбирать дополнительные источники: общение с профессионалами, правильную литературу, экспертные сообщества, участвовать в рейтингах и конкурсах — это еще плюс 20%. А то, что гарантированно формирует навык — это практика, она составляет 70% наших усилий», — подчеркивает **Ирина Жук**.

В ФЦК сделан большой шаг для формирования траектории развития тренеров. Есть тренинги, электронные курсы, к каждой изучаемой теме — перечень литературы, в сообществе тренеров — возможность задать вопросы коллегам, в базе знаний — найти лучшие практики. И самое главное — разработаны новые тренинги, которые можно получить в ФЦК на коммерческой основе, например — пакет тренингов по офисным процессам.

## Инвестиции в образование приносят прибыль

Эти рекомендации неоднократно подтверждены практикой в ходе реализации нацпроекта «Производительность труда».

**НА ЗАВОДЕ ХИМИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ («РУЗХИММАШ») ВКЛАДЫВАЮТСЯ СЕРЬЕЗНЫЕ СРЕДСТВА В ОРГАНИЗАЦИЮ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ, ВКЛЮЧАЯ СТРОИТЕЛЬСТВО УЧЕБНОГО ЦЕНТРА И ЗАКУПКУ ОБУЧАЮЩИХ VR-ТРЕНАЖЕРОВ.**

Компания видит реальную отдачу от инвестиций в дообразование сотрудников.

«Мы имеем компетенции по более чем 100 моделям вагонов. И обучение методикам бережливого производства и проектному подходу в решении проблем помогает нам экономить производственные площади. Раньше мы перестраивали производственные мощности с одного вагона на другой в районе 3 месяцев, а сегодня это — 3 недели», — привела наглядный пример **директор по персоналу Рузаевского завода Валентина Кудашова**.



Важность обучения проектному подходу подчеркнула и глава компании «Георг Полимер» Лучеса Набатова. Этот производитель полимеров сумел в разы нарастить свою продуктивность и поэтому планирует в ближайшее время удвоить выпуск продукции. В день предприятие производит 2 млн полимерных изделий.



«Мы наблюдаем за теми людьми, которые проявляют себя, и развиваем их дальше. Следующая ступень нашего обучения — это участие в проектах. Именно проектная работа является основным источником новых навыков. Проектный офис в нашей компании очень сильно расширил свои полномочия. У нас сегодня формируется внутренняя методология ведения проектов. И это действительно приносит результаты», — поделилась секретами **Лучеса Набатова**.

«Предприятие у нас небольшое — до 300 человек, поэтому нам важно находить людей, которые затем могут вырасти в руководителей. Сейчас в компании реализуется больше 20 официальных проектов по улучшениям, поэтому очень многие люди могут принять в них участие в том или ином виде, проявить себя», — рассказала она.

## Шире круг

ФЦК накопил огромный опыт в обучении персонала методикам бережливого производства: за пять с половиной лет обучено около 100 тысяч сотрудников предприятий и представителей РЦК, подготовлено более 2700 внутренних тренеров и более 3400 инструкторов по бережливому производству. Программы обучения весьма разнообразны: обучаться культуре непрерывных улучшений можно как очно, так и в удаленном режиме. Сегодня Академия производительности ФЦК предлагает широкий набор обучающих инструментов: фирменные «Фабрики» производственных, офисных и логистических процессов, а также различные тренинги, лекции и ма-

стер-классы. Одна из самых востребованных программ, стремительно набирающих популярность, — «Подготовка экспертов по бережливому производству».

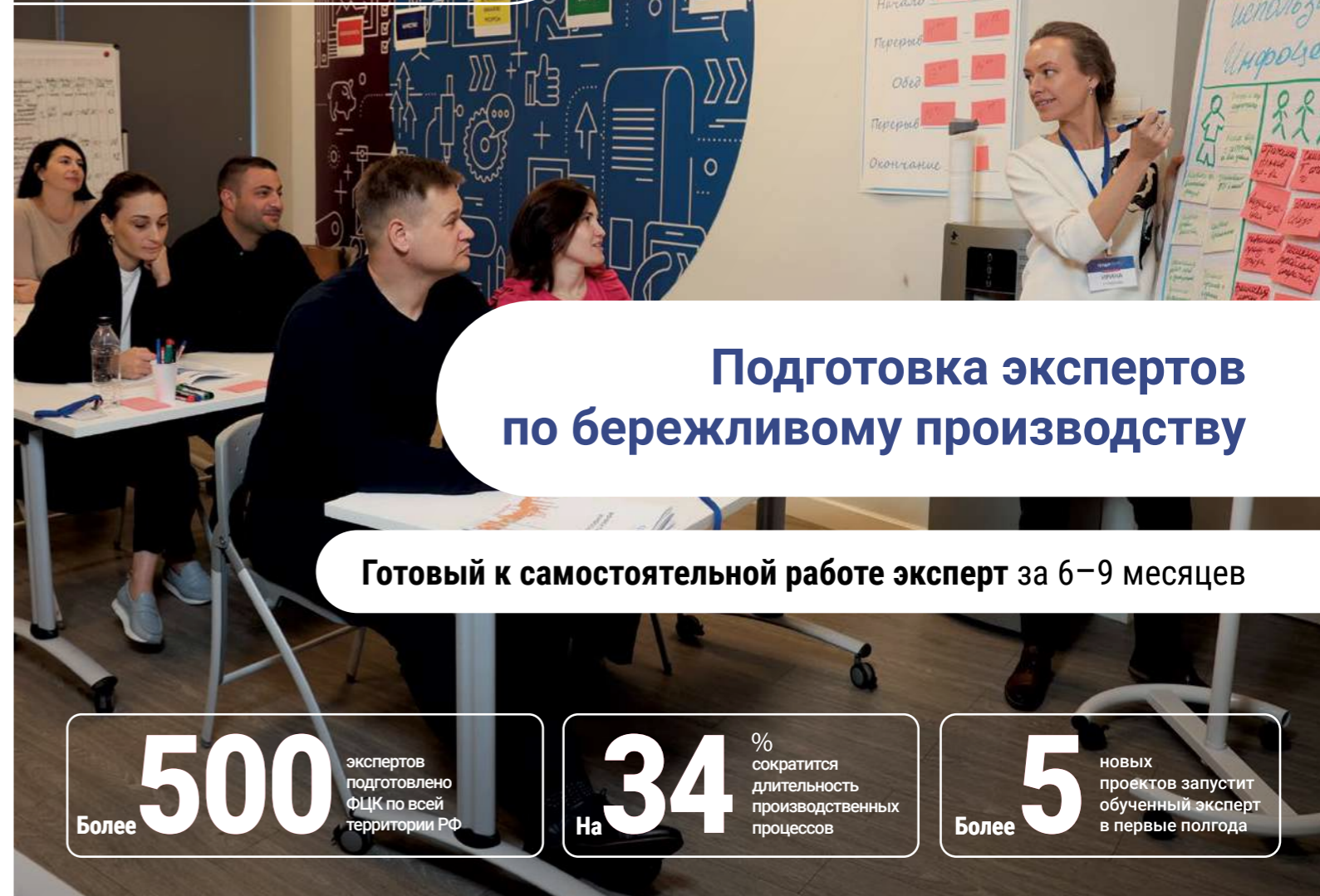
Аудитория обучающихся этим методикам также постоянно растет. Так, в этом году Ленинградская область стала первым регионом, где в учреждениях среднего профессионального образования (СПО) студентов начали обучать инструментам «бережливки». Учебная дисциплина «Основы бережливого производства» была разработана совместно с экспертами ФЦК. Обучение по новой программе с начала года прошли около 250 выпускников Кировского политехнического техникума и Волховского многопрофильного техникума, до конца года обучение завершат 400 человек.

**В НОВОМ УЧЕБНОМ ГОДУ ПРОГРАММУ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА БУДУТ ПРЕПОДАВАТЬ В 6 УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ, А В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ — УЖЕ В 23 КОЛЛЕДЖАХ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ.**

Студентов, освоивших азы бережливых технологий, с удовольствием берут на практику предприятия Ленобласти. «Студенты предлагают интересные решения, и сотрудники предприятий даже удивляются этому. Как раз поэтому мы начали работать именно с «синими воротничками», чтобы уже со студенческой скамьи они понимали, что такое философия бережливого производства, а, приходя на предприятие, уже становились бы адептами этой философии», — пояснила **генеральный директор Центра развития промышленности (ЦРП) Ленинградской области Вера Штокайло**.

«Мне кажется, работа со студентами — это вообще наша важная социальная роль как руководителей предприятий. Иначе люди не найдут свое дело, которое будет им по душе, и не будут ходить на работу с удовольствием», — уверен **генеральный директор производителя упаковки из картона ООО «Рэмс-Альфа» Алексей Чисточкин**.

## Как подготовить эксперта по бережливому производству?



## Подготовка экспертов по бережливому производству

Готовый к самостоятельной работе эксперт за 6–9 месяцев

Более **500** экспертов подготовлено ФЦК по всей территории РФ

На **34** % сократится длительность производственных процессов

Более **5** новых проектов запустит обученный эксперт в первые полгода

## Что даст предприятию подготовка эксперта с ФЦК?

Видимые улучшения в процессах уже на этапе подготовки

Лучшие практики, апробированные на реальных предприятиях

Обучение на производственной площадке по уникальным методикам

Свидетельство о повышении квалификации государственного образца



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК:

+7 (495) 136 62 86 | [uslugi@pptrf.ru](mailto:uslugi@pptrf.ru)



## ЦИФРЫ АКАДЕМИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ФЦК

Обучение бережливому производству — одна из приоритетных задач национального проекта «Производительность труда»

ОБУЧЕНО ИНСТРУМЕНТАМ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

# ~100 000

сотрудников предприятий-участников нацпроекта и региональных органов исполнительной власти

ПОДГОТОВЛЕНО

# 2700+

внутренних тренеров по бережливому производству

# 3400+

инструкторов по бережливому производству

ОРГАНИЗОВАНО

# 68

Фабрик производственных процессов

# 22

Фабрики офисных процессов

ПРОВЕДЕНО

# 5

Школ тренеров «Применяй. Обучай. Совершенствуй»

# 5500+

обучающих мероприятий

РАЗРАБОТАНО

# 100+

программ обучения и обучающих курсов

Переходите на сайт Академии производительности ФЦК! Здесь вы найдете инструменты и методики бережливого производства, необходимые для формирования культуры непрерывных улучшений на предприятии.



## РАВНЕНИЕ НА ЛИДЕРОВ



Представляем самые результативные предприятия, которые достигли выдающихся показателей в реализации нацпроекта «Производительность труда» по итогам 2022 года. В торжественной атмосфере их наградили на V федеральном форуме «Производительность 360» в Казани. Расскажем подробнее, как они пришли к таким достижениям.

### Системный подход

В ключевой номинации форума «Предприятие – лидер по росту производительности труда» победу одержал ЗАО «Кореновский молочно-консервный комбинат» из Краснодарского края. Он известен своим брендом мороженого «Коровка из Кореновки», которое можно купить в крупных торговых сетях почти всех регионов страны. Завод также выпускает более 200 видов экологически чистой продукции: кефир, творог, масло, йогурт, десерты и др.

**ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ЭКСПЕРТОВ ФЦК КОМПАНИЯ КМК ДОБИЛАСЬ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ НА 420% — ТЕПЕРЬ КАЖДЫЙ РАБОЧИЙ ЛИНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ СГУЩЕННОГО МОЛОКА ПРОИЗВОДИТ ПРОДУКЦИИ НА 2 МЛН РУБЛЕЙ В ГОД.**

Совместно с рабочей группой были разработаны стандарты ежедневного обслуживания оборудования, внедрена система 5С и производственное планирование, организована автоматизация производственных линий и складской логистики. За счет оптимизации норм на сырье и материалы была снижена себестоимость продукции, а также проведена индексация отпускных цен.

**Генеральный директор комбината Игорь Московцев** отметил важность системного подхода и методических рекомендаций ФЦК во внедрении культуры непрерывных улучшений непосредственно на предприятии.

«С помощью системы показателей, которые нам предложил Федеральный Центр Компетенций, мы выявили, что одним из важных проектов, которые нам нужно реализовать - это управление новинками. Мы существенно сократили этот цикл: успеваем укладываться так, чтобы успеть все реконструкции, покупку нового оборудования и автоматизацию выполнить к тому моменту, когда продукт должен попасть на рынок, чтобы его оценили», - считает глава КМК.



## Неограниченные резервы

В номинации «Предприятие – лидер по оптимизации запасов» лучшим стал «Иркутский завод гусеничной техники». Это один из крупнейших производителей вездеходов в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. По итогам участия в нацпроекте завод на 55% снизил время оборачиваемости запасов, высвободил более 30 млн рублей собственных средств в ходе оптимизации производства снегоболотоходов. Выручка в результате увеличилась в полтора раза.



«Адресная поддержка ФЦК – одна из лучших мер поддержки производителей на сегодняшний день. Благодаря работе с экспертами мы увеличили производство техники с 7 до 9 единиц, не привлекая дополнительную рабочую силу, и на 23% повысили производительность труда на предприятии», — отметил **генеральный директор ИЗГТ Александр Горин**.

**БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО НЕ ПРОСТО НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ, ЭТО ЦЕЛАЯ КУЛЬТУРА НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ, СПОСОБНОСТЬ ВСКРЫТЬ НЕОГРАНИЧЕННЫЕ РЕЗЕРВЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Эксперты ФЦК помогли организовать конвейерное производство в сварочном и сборочном цехах, внедрить систему подачи материалов со склада и цехов-поставщиков на рабочие места, разработали спецтару для комплектации и транспортировки машинокомплектов – по принципу тарного канбана, внедрили стандарты комплектаций и регламенты подачи комплектов согласно графику подвоза материалов. Все



это исключило потерю времени сборщиков на поиск и подготовку материалов. Компания теперь запустила проект по повышению производственной эффективности в механическом цехе.

### Мелочей не бывает

Еще одно предприятие из Иркутской области – ООО «Байкальские минералы» одержало победу в номинации «Лидер по сокращению времени протекания процесса». Это стратегическое предприятие с точки зрения импортозамещения: производимый здесь молотый тальк применяется в медицине, изготовлении бумаги, красок, керамики и пищевой промышленности.

**ПО ИТОГАМ УЧАСТИЯ В НАЦПРОЕКТЕ «БАЙКАЛЬСКИЕ МИНЕРАЛЫ» НА 68% СОКРАТИЛИ ВРЕМЯ ПРОИЗВОДСТВА ТАЛЬКА КРУПНОСТЬЮ 15 МИКРОН И ПОЛУЧИЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ПРИБЫЛЬ В 33 МЛН РУБЛЕЙ.**

«План решения проблем разработали вместе с экспертами ФЦК. И в течение шести месяцев все слабые стороны заменили на сильные. Убрали бюрократию, многие полномочия передали непосредственным исполнителям, подтвердили их инструкциями, как можно более краткими и понятными. Максимально автоматизировали производственную линию. Многие работники прошли дополнительное обучение, повысили свои компетенции и расширили функции», — рассказал о результатах **директор по производству «Байкальских минералов» Евгений Рябышев**.

Он дополнил, что даже такие мелочи, как более качественные СИЗы для работников в конечном счете повлияли на повышение эффективности.



Кроме того, результаты принесло адресное хранение на участке сортировки и подготовки руды. Раньше были проблемы с сырьем — по химическим свойствам неплохое, но могло быть влажное, загрязненное — это приводило к дополнительным издержкам. Организация навесов помогла исключить влияние природных факторов на сырье. В компании также стандартизировали процесс помола, внедрили матрицу компетенций и систему наставничества — весь комплекс изменений обеспечил стабильный выход продукции нужного качества с первого предъявления.

### Трансформация мышления

«Предприятием — лидером по увеличению выработки» стала компания «РИФ Аметист» из Московской области, которая производит эластичный пенополиуретан. Этот материал используется в стекольной, автомобильной, мебельной и обувной промышленности. Эксперты ФЦК помогли компании увеличить выработку пенополиуретана более чем в 2 раза и производить в год на 10 тысяч тонн продукции больше.

**БЛАГОДАРЯ БЕРЕЖЛИВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ СОТРУДНИКИ «РИФ АМЕТИСТ» УСПЕВАЮТ В СРОК ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ В 1,5 РАЗА БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРЕЖДЕ.**



«Участие в нацпроекте помогло нам найти эффективные пути решения производственных задач и открыло новые горизонты как в производственных процессах, так и в работе сотрудников. Компетенции, полученные в ходе совместной работы с экспертами ФЦК, кардинально меняют мышление, что, в свою очередь, приводит к изменению методов работы и видению процессов всего персонала. Результат данной трансформации не заставил себя ждать, нам удалось увеличить выработку на пилотном потоке на 108%», — рассказал заместитель генерального директора по производству «РИФ Аметист» Алексей Тарасов.

Лидерам рейтинга добиться высоких результатов помогла самая востребованная услуга ФЦК — «Рост эффективности производства». Она доступна как крупным, так и средним компаниям из любых отраслей. Она позволяет в два раза сократить время протекания процессов, в полтора раза увеличить выработку и снизить запасы, которые, по сути, являются замороженными деньгами, повысить загрузку оборудования до 85%. Это один из самых коротких путей, который позволяет найти бизнесу конкретные и эффективные решения для развития в новых условиях. ■

## Как повысить эффективность производства?

## Рост эффективности производства

Сотрудничество с ФЦК — результат за 3–6 месяцев

До **40%** повышение выработки

В **2** раза сократится время выполнения заказа

В **2** раза снизится количество брака

### Что изменится на первых этапах партнерства с ФЦК?



Повысится эффективность производственных процессов



Повысится загрузка оборудования и сотрудников



Снизится себестоимость продукции и услуг



Вырастет удовлетворенность заказчиков



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК:



+7 (495) 136 62 86



uslugi@pptrf.ru

# СЕРГЕЙ САМСОНОВ: «МИССИЯ ТРЕНЕРА – ЗАМАНИТЬ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ СОТРУДНИКОВ В СООБЩЕСТВО БЕРЕЖЛИВЩИКОВ»



**Прежде всего хочу представиться: в настоящее время работаю начальником службы электросветотехнического обеспечения полетов в ОАО «Омский аэропорт». А еще я являюсь внутренним тренером-наставником по бережливому производству. Однако обо всем по порядку.**

Омский аэропорт — одно из старейших авиационных предприятий нашей страны, наш аэропорт всего на 6 лет моложе гражданской авиации России, а ей в этом году исполнилось 100 лет! Но это не значит, что мы «застряли в прошлом» — наоборот, «Омский аэропорт» — активно развивающаяся компания, которая старается освоить самые актуальные методики управления бизнесом. Начинаясь как небольшая метеостанция, наш аэропорт сегодня вырос до международной авиагавани с пассажиропотоком более 1,5 млн человек в год. Благодаря нашей сплоченной профессиональной команде мы без потерь прошли непростые времена и готовы к новым вызовам.

Но рано или поздно предприятие, которое развивается, сталкивается с ограничениями возможностей роста. Так произошло и у нас: пассажиропоток стремительно рос, а ресурсов на его обслуживание стало не хватать. Простых решений в авиации не бывает — увеличить количество техники в нашей отрасли требует огромных вложений. К примеру, обычный городской автобус стоит около 10 млн рублей, а простой аэродромный автобус обойдется в три раза дороже! К аэродромным машинам и механизмам предъявляются особые требования.

**ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА КОМАНДЫ, КОТОРАЯ РАБОТАЕТ НА ЭТОЙ ТЕХНИКЕ – БЫСТРО ОБСЛУЖИТЬ ПассажиРОВ, БАГАЖ, ПОДГОТОВИТЬ ЛЕТНОЕ ПОЛЕ К ПРИЕМУ И ОТПРАВКЕ РЕЙСОВ В ЛЮБУЮ ПОГОДУ. ПОНИМАЯ ЦЕННОСТЬ ЭТОГО РЕСУРСА, МЫ ЗАДУМАЛИСЬ, ЧТО, ВОЗМОЖНО, ИСПОЛЬЗУЕМ ЕГО НЕРАЦИОНАЛЬНО.**

В 2019 году наш аэропорт вступил в нацпроект «Производительность труда». Тогда мы стали первым предприятием в Омской области, которое получило расширенную поддержку ФЦК. Коллектив у нас немаленький — около 1100 человек. Тогда-то мне и предложили стать одним из четырех внутренних тренеров.

До сих пор помню свои первые ощущения в новой роли: как постепенно приходило осознание того, что же это такое — тренерство. Был и страх перед первой сертификацией. Но все прошло хорошо, а сейчас их у меня уже целых пятнадцать. После обучения в Академии производительности ФЦК я постепенно начал проводить

тренинги. Поначалу было трудно: как из-за отсутствия тренерского опыта, так и физически — непросто отстоять целый день на ногах. И, конечно, главная трудность в том, что внутренний тренер в компании — это не отдельная штатная единица: сотрудник также должен качественно выполнять свою основную работу.

После первого же тренинга я понял, что недостаточно знаю специфику работы отдельных подразделений. Это сильно мешало отвечать на возражения людей.

**ПРИНЯЛ ДЛЯ СЕБЯ РЕШЕНИЕ ВЫХОДИТЬ НА РАБОЧИЕ МЕСТА И НАБЛЮДАТЬ, КАК И ЧТО ДЕЛАЮТ СОТРУДНИКИ НАШЕГО АЭРОПОРТА, ИЗУЧАТЬ, В ЧЕМ ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ НА РАЗНЫХ УЧАСТКАХ.**

Со стороны нам кажется, что все просто, но, когда погружаешься, картина представляется совершенно иначе. Эти наблюдения позволили мне более качественно проводить тренинги.

Огромное количество примеров для тренировки навыков можно найти, самому поработав на конкретных рабочих местах. Или понаблюдать за работником на его рабочем месте, отмечать все детали, внимательно анализировать, как выполняется работа. Опыт показал, что в этом случае тренер оценивает работу через призму бережливого производства и сразу видит потери.

За то время, что я стал тренером, на моих тренингах обучилось более 250 сотрудников. Каждая группа разная. Хорошо помню группу, в которой подобралась ярая критики. Пришлось применить все свои знания, чтобы доказать, что инструменты бережливого производства применимы именно у нас. А следующая группа пришла на огромном позитиве: легко и быстро выполнили все задания.

Кстати, книга под редакцией Нины Хрящевой «Психогимнастика в тренинге» очень пригодилась — подобранные разминки удачно вписались в тренинг. Попробовал показать этой группе отрывок из художественного фильма и предложил оценить его на предмет того, какие из семи видов

потерь в нем есть? После этого стал применять этот лайфхак в своих тренингах.

Главная задача тренера — переманить как можно больше сотрудников в сообщество бережливициков. Для себя вывел закономерность, что когда я захожу в особый режим (я в шутку называю его «и тут Остапа понесло»), то и сам получаю огромный кайф от тренинга, и люди быстрее и эффективнее вовлекаются в водоворот «бережливициков». Не секрет, что от того, с каким настроением тренер заходит в аудиторию, зависит многое, группы очень тонко чувствуют твой настрой. Да, проведение тренингов отнимает много сил и энергии. Поэтому совет — расслабьтесь и получайте удовольствие.

Развитие культуры бережливого производства на предприятии во многом зависит от поддержки руководства. Нам повезло, наш руководитель активно поддерживает наши начинания в этом плане.

**ТРЕНЕРСКАЯ РАБОТА ВДОХНОВЛЯЕТ И ЗАСТАВЛЯЕТ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД. В ОДИН ПРЕКРАСНЫЙ МОМЕНТ Я ПОНЯЛ, ЧТО МНЕ МАЛО БЫТЬ ПРОСТО ТРЕНЕРОМ. И ПЛАВНО ПЕРЕРОС В РАЗРЯД НАСТАВНИКОВ ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ.**

Практика показала, что с наставником можно формировать большее количество групп, а значит — обучать больше работников. В этой роли меньше времени тратится на проектную работу, но эффект намного выше.

В целом, считаю, что и тренер, и наставник на предприятии — это нечто большее, чем «инструмент» для проведения обучения. Это опора и связь руководства с коллективом, настоящий «вечный двигатель» внедрения культуры бережливого производства в корпоративную культуру конкретной компании. ■



Как обучить тренера по бережливому производству?



## Подготовка тренеров по бережливому производству

Учет специфики производства при проведении тренингов

Более **2700** подготовленных внутренних тренеров ФЦК на предприятиях РФ

На **34** % ускорятся процессы на производстве

**100** % сотрудников будет обучено инструментам бережливого производства

## Чему научит тренер по бережливому производству?



Реализовывать проекты с применением инструментов бережливого производства



Выявлять потери и картировать процессы



Применять инструменты бережливого производства на практике



Стандартизировать работу и повышать эффективность



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК:

+7 (495) 136 62 86

uslugi@pptrf.ru

# АЛЕКСЕЙ ТОМИЛОВ: «СИСТЕМА ППУ НЕ ДЛЯ ГАЛОЧКИ, ОНА РЕАЛЬНО РАБОТАЕТ»

Генеральный директор компании «Болотнинская гофротара» в интервью нашему изданию рассказал, что дает компании системная работа с ППУ и как внедрять культуру непрерывных улучшений на предприятии.

Алексей, Ваше предприятие вошло в нацпроект в самый разгар «санкционного» кризиса. Он как-то сказался на компании?

Конечно, сказался, но мы быстро реагировали, и поэтому удалось минимизировать его последствия. Мы столкнулись с двумя проблемами: во-первых, после введения санкций экспорт сырья, которое мы используем, – бумаги и картона оказался под запретом на традиционных рынках сбыта. В связи с этим цена на сырье одномоментно снизилась в два раза, хотя до этого планомерно росла, и в определенный момент мы оказались с большими остатками дорогого сырья.

Второй момент – это сложности с оборудованием, с запчастями. Из-за их отсутствия у нас одна линия два месяца вынужденно простаивала. Плюс мы долго ждали поставку новой упаковочной линии из Германии. Замечу, что в России никакое оборудование для производства гофрокартона не выпускается. В итоге, конечно, все эти вопросы были решены. Сейчас все цепочки поставок выстроены заново, и ситуация стала абсолютно прогнозируемой. Резюмируя, мы нормально прошли эту ситуацию – она, конечно, сказалась на финансовых результатах – прибыль уменьшилась, но компания все равно осталась прибыльной. Надеемся, что в этом году нагоним, в том числе и за счет бережливого производства.

Расскажите, почему пошли в нацпроект? Вас пригласили или это было именно Ваше решение?

Это была моя личная инициатива. Я изучал нацпроект на протяжении двух-трех лет: сам лично посещал многие предприятия-участники, участвовал в форумах, общался с людьми, смотрел, слушал... Мне нужно



было понять и убедиться, насколько это эффективно работает.

**Я САМ УВИДЕЛ, ЧТО У МНОГИХ КОМПАНИЙ ЕСТЬ ЗНАЧИМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ЧТО У НИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ СИЛЬНО ВЫШЕ, ЧЕМ У НАС, ХОТЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ РАБОТАЕТ МЕНЬШЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЛЮДЕЙ. ПОЭТОМУ Я ПРИНЯЛ РЕШЕНИЕ, ЧТО МЫ БУДЕМ ЗАХОДИТЬ В НАЦПРОЕКТ.**

Вообще, наше предприятие достаточно «взрослое», нам уже 59 лет. И расположено оно в небольшом городе Болотное Новосибирской области. Территория предприятия ограничена – комбинат находится непосредственно в самом городе, поэтому чисто физически нет возможности увеличивать производственные площади. А развиваться нужно, поэтому мы и сделали ставку на бережливые технологии, благодаря которым сегодня увеличиваем свою производительность.

А что дал Вам нацпроект?

Главное, что мы сделали – это сформировали очень активную, сплоченную команду для этого проекта. Люди, которые так или иначе проходят через этот проект, становятся более заинтересованными, вовлеченными. Им самим становится интереснее работать, что-то предлагать.

**А Вы считали экономический эффект, который получила компания от работы с ФЦК?**

Конечно, у нас производительность пилотного потока выросла на 66%!

**ЕСЛИ ДО ПРИХОДА ФЦК ЛИНИЯ МОГЛА ПРОИЗВОДИТЬ 70 ТЫСЯЧ КВ. М ГОФРОКОРБОВ В СУТКИ, ТО ПОСЛЕ МЫ СМОГЛИ УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ДО 120 ТЫСЯЧ КВ. М ЕЖЕСУТОЧНО!**

Безусловно, для нас крайне важно оценить, как мы пройдем годовой цикл, но уже сейчас понимаем, насколько для нас важна эта работа.

**Ваша компания победила в ежегодном конкурсе ФЦК на лучшее ППУ. Расскажите, как Вы запускали систему работы с улучшениями?**

Напомню, мы взрослое предприятие со сложившимися традициями, у нас многие сотрудники работают по 15–20 лет. И у них сложились определенные паттерны поведения, взаимодействия между рабочими и руководителями — когда руководитель дает определенную команду, а рабочий ее выполняет. А система подачи ППУ — это слом этого паттерна, потому что рабочие по своей инициативе предлагают внедрять улучшения. Мы понимали, что с порога мы эту схему вряд ли изменим. Поэтому на тренингах по бережливому производству мы начали заранее нативно продвигать в сознание людей эту идею, рекламировать ее — что это возможность для сотрудников улучшить свои рабочие места, условия труда, увидеть те самые потери, которые не видны руководителям. В общем, провели большую разъяснительную работу — разработали бланки для подачи ППУ, разместили их на стенде «Фабрика идей», повесили там фото работников, которые уже подали ППУ и получили премию, и так далее. Люди поняли, что система реально работает.

**И много у вас идей подали?**

На сегодня больше 40 идей уже собрали, а всего в производстве у нас занято 280 человек. Пока система заработала на пилотном потоке производственного цеха и в электромеханической службе. Так что много работы по тиражированию еще предстоит.

**Можете подробнее рассказать о предложении, которые дали компании самый большой эффект?**

Это предложение по замене деревянной тары на использование металлических трубок на погрузчиках. Эти трубки разного размера, они насаживаются на вилы погрузчика и он может оперативно перевозить заготовки и продукцию внутри предприятия и на склад. Мы используем новшество для улучшения внутренней логистики.

И, конечно, расскажу про предложение, которое выиграло в конкурсе — это установка автоматического транспортера по подаче поддонов к месту укладки готовой продукции. Суть улучшения в том, что раньше оператору укладки готовой продукции приходилось вручную перемещать поддоны к месту фасовки. За рабочий день он нахаживал лишний километр! А потом мы придумали и установили специальный транспортер. Больше всего он похож на подачу пластиковых лотков в аэропорту — поддон размещается вертикально на торец на движущуюся ленту, оптический датчик считывает наличие поддона на транспортере, запускает механизм, и тот движется по этому транспортеру к месту укладки.

Этим мы, во-первых, избавили оператора от тяжелого ручного труда — каждый поддон весит по 20 кг. Во-вторых, теперь оператор этого транспортера помогает наладчику при переналадках оборудования, благодаря этому еще и время переналадки сократили. То есть такое комплексное решение получилось.

**СИСТЕМА ППУ – ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ФОРМА ДИАЛОГА С СОТРУДНИКАМИ, ОБМЕН МНЕНИЯМИ И СОВМЕСТНЫЙ ПОИСК ОПТИМАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ.**

**Какой совет Вы бы дали другим предпринимателям?**

Однозначно рекомендую использовать возможности нацпроекта! Когда долго работаешь по одной схеме, можешь что-то упускать. А эксперты, которые работают в рамках нацпроекта — это люди умудренные, у них большой опыт. Они точно предложат интересное решение, которые принесет результат. ■

**Как повысить прибыль на предложениях рядовых сотрудников?**

**ИТ-решение по подаче предложений по улучшениям**

**Сотрудничество с ФЦК – результат за 3 месяца**

**90** %  
Более удовлетворённость пользователей ИТ-решения

**2** раза  
увеличится количество вовлеченных сотрудников

**2** раза  
вырастет количество поданных предложений по улучшениям

**Что изменится на первых этапах партнерства с ФЦК?**



Повысится количество предложений по улучшениям



Повысится экономический эффект от реализации предложений по улучшениям



Вырастет количество вовлеченных сотрудников



Сформируется культура непрерывных улучшений на предприятии



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

**Свяжитесь с экспертом ФЦК:**



+7 (495) 136 62 86



uslugi@pptrf.ru

# МАШИНОСТРОЕНИЕ: ТАКТИКА БЫСТРОГО РЕАГИРОВАНИЯ



## Как это было: опыт флагманов

В рамках V федерального форума «Производительность 360» руководители ведущих российских машиностроительных компаний обсудили перспективы развития отрасли. Эксперты пришли к выводу, что бережливое производство стало одним из самых эффективных способов быстрого преодоления вызовов, с которыми столкнулись отечественные машиностроители.

В начале дискуссии слово взяли корифеи российского автомобилестроения – представители КАМАЗа и АвтоВАЗа, они искренне делились опытом вывода своих компаний из санкционного кризиса. Так, **заместитель генерального директора – директор по развитию ПАО «КАМАЗ» Ирек Гумеров** рассказал, что в 2022 году КАМАЗу пришлось решать сразу три сложных проблемы: в условиях разрыва цепочек поставок продолжать выпуск коммерческих грузовиков (а это стальной хребет экономики), бороться с дефицитом кадров и разрабатывать совершенно новые продукты для вывода на рынок, чтобы обеспечить рост компании.

«Эти события заставили нас перегруппироваться. По целому ряду продуктов мы вынуждены были пойти на 100%-ную локализацию, искать новые цепочки поставок. С управленческой точки зрения это надо было сделать очень быстро. И мы сделали невозможное – за год мы нашли замену либо освоили производство 9 000 наименований комплектующих, специалисты поймут, насколько эта задача была трудновыполнимой», – сообщил замглавы КАМАЗа.

**КОМПАНИЯ «КАМАЗ» МНОГО ЛЕТ СЛЕДУЕТ ПРИНЦИПАМ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА, А В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА СТАЛА ТИРАЖИРОВАТЬ ИХ НА ПОСТАВЩИКОВ, ПРОВОДИТЬ ИХ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ АУДИТ.**

У АвтоВАЗа ситуация была не менее напряженной – все помнят, как в прошлом году вся страна следила за тем, когда же крупнейший отечественный автопроизводитель возобновит работу своих производств.

«В 2022 году 12-летняя история совместной работы с компаниями-партнерами в рамках альянса Renault-Nissan в одночасье закончилась. Мы полностью потеряли все свои модели и технологии, которые были наработаны годами, тысячи позиций комплектующих были заблокированы в поставках. Мы столкнулись с тем, что все цели компании, которые у нас были ранее, стали неактуальными», – поделился опытом **директор Дирекции по повышению эффективности и развитию производственной системы АО «АВТОВАЗ» Евгений Шалаев.**

По его словам, компании нужно было очень быстро пройти все корпоративные процедуры, связанные со сменой собственника, выстроить заново многие бизнес-процессы, которые ранее были централизованы вне периметра России, развивать «своих поставщиков» и перезапустить производство. Что и было сделано с опережением плановых сроков – перезапуск производства модели «Лада Гранта» был осуществлен всего за 4 месяца.

«За 6 месяцев 2023 года мы вышли на уровень в 40% российского рынка и собираемся удерживать эти позиции», – резюмировал **Евгений Шалаев**, подчеркнув, что с помощью применения бережливых технологий АвтоВАЗ работает над всеми бизнес-процессами, чтобы ускорить сроки принятия решений.

## Вижу цель

Важность скорости реагирования в принятии бизнес-решений подтвердил **директор по качеству производителя техники для элеваторов и хранения зерна компании KOBLIK GROUP Дмитрий Синюков.** Его компания – участник нацпроекта «Производительность труда» с 2020 года, но спустя год вновь обратилась в ФЦК за помощью во внедрении бережливого производства на новой производственной площадке в Смоленске, недавно вошедшей в состав холдинга.

«Сразу по завершении сделки по приобретению завода, в начале 2022 года мы зашли туда совместно с экспертами ФЦК. Закончили 2022 год приростом порядка

31% по производительности труда и 44% прибавили в выручке, а численность персонала при этом увеличилась всего на 4%», – доложил **Дмитрий Синюков.**

**КОМПАНИЯ СУЩЕСТВЕННО ПРИРОСЛА В СМЕННОСТИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ОБОРУДОВАНИЯ, ХОТЯ РАНЬШЕ ПРОСТОИ В ТЕЧЕНИЕ 15–20% РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ СЧИТАЛИСЬ НОРМОЙ.**

«Мы активно начали осваивать инструмент автоматического сбора информации о загрузке оборудования, то есть обвешиваем датчиками наши станки, заводим все данные в одну информационную систему. И если буквально месяц назад мы планировали расширить один производственный участок обработки и установить там 20 с лишним единиц новой техники, то, увидев, что порядка 4–5 часов в день оборудование простаивает, мы поменяли планы и не стали закупать новую технику, а дозагрузили уже имеющиеся мощности», – признался **Дмитрий Синюков.**

В итоге в 2022 году при обороте группы в 15 млрд рублей прирост составил 4 млрд рублей.

Первостепенное значение четкого целеполагания и декомпозиции целей подчеркнул **начальник управления производственных систем АО «Невский завод» Владимир Квач.** Это старейшее промышленное предприятие Санкт-Петербурга специализируется на изготовлении газоперекачивающих агрегатов и компрессоров, которые используются на магистральных газопроводах.

**ВСЕ ДОЛЖНЫ ПОНИМАТЬ, КАКИЕ ЦЕЛИ ПРЕСЛЕДУЕТ КОМПАНИЯ, КУДА МЫ ДВИГАЕМСЯ И ДЛЯ ЧЕГО МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ.**

«Поэтому у нас в компании отлично прижился такой инструмент, как дерево целей, – сегодня мы его развиваем, транслируем на всю структуру компании», – заметил **Владимир Квач.**

По итогам реализации нацпроекта предприятие на 27% увеличило выработку только на эталонном участке. Компания



планирует к 2030 году удвоить выпуск продукции и рассчитывает сделать это без существенных затрат на приобретение оборудования.

## Новые стандарты эффективности

ООО Холдинг «Велком» — региональная компания по сервисному обслуживанию сельскохозяйственной техники. После реализации пилотного потока компания обратилась к ФЦК с идеей улучшить свою работу на рынке сервисного обслуживания Омской и Новосибирской областей.

**ДО КОНЦА ГОДА «ВЕЛКОМ» ЗА СЧЕТ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ЭКОНОМИТ ОКОЛО 60 МЛН РУБЛЕЙ.**

«В силу нашей специализации мы находимся между производителем и потребителем, мы — тот самый дилер, который продает технику и обслуживает ее, практически все белорусские производители и часть российских производителей есть в нашем портфеле. Поработав с ребятами из ФЦК, мы смогли найти у себя 28 узких мест, — рассказал **генеральный директор холдинга «Велком» Иван Величев**. — Например, раньше на один выезд к клиенту для сервисного обслуживания техники у нас в среднем уходило 6 часов, а после консультаций ФЦК нам удалось сократить его больше чем в 2 раза!» По его словам, фактически за счет работы с ФЦК «мы теми же людьми выполняем в 2 раза больше заявок, а их в этом году заметно прибавилось».

Бережливое производство поощряет творческий подход, поэтому в ходе проекта родилась идея самим разработать стандарты сервисного обслуживания сельхозтехники, потому что рынок только формируется и практически никаких стандартов в данной отрасли нет.

«Если я прихожу в легковой автосервис, я понимаю, что меня там встретит красивая девушка, расскажет мне про машину, что мне дадут машину на тест-драйв, то есть я ожидаю определенный уровень обслуживания. А на сельскохозяйственном рынке этого нет», — уточняет **Иван Величев**. Поэтому «Велком» строит региональный выставочный комплекс площадью 3000 кв. м с отдельной сервисной зоной — открыть ее планируется в октябре. «Если стандартов нет, значит, создаем их сами, в том числе, конечно, благодаря работе с ФЦК», — подытожил **Иван Величев**.

В целом, по данным ФЦК, повышение качества планирования, устранение потерь в работе предприятий позволяет в среднем минимум в 2 раза снизить время протекания производственных процессов и в 1,5 раза увеличить выработку на одного сотрудника, тем самым дав предприятию возможность заработать больше прибыли. В частности, такого эффекта можно достигнуть с помощью услуги ФЦК «**Эффективная работа оборудования**» — средний показатель загрузки оборудования в этом случае достигает 85%. Услуги ФЦК доступны как крупным, так и средним компаниям из любых отраслей. ■

Как повысить эффективность работы оборудования?

## Эффективная работа оборудования

Сотрудничество с ФЦК — результат за 3 месяца

До **20** % повышение выработки

В **2** раза снизится время протекания процесса

В **2** раза повысится загрузка оборудования

## Что изменится на первых этапах партнерства с ФЦК?



Оптимизируются процессы обслуживания и ремонта оборудования



Увеличится объем производства продукции



Снизится себестоимость продукции и услуг



Повысится скорость работы оборудования



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК:



+7 (495) 136 62 86



uslugi@pptrf.ru



Как развить  
функцию  
стратегического  
планирования  
на предприятии?

## Стратегическое и операционное планирование

Сотрудничество с ФЦК – результат за 5 дней

На **50** %  
повышение  
эффективности  
сотрудников

Более **300** проектов  
по аудиту  
зрелости  
проектов

**2** раза  
рост  
эффективности  
сотрудников

### Что получит предприятие по итогам диагностики?



Независимая оценка  
уровня развития функции  
стратегического  
планирования



План-график  
мероприятий  
по совершенствованию  
функций



Определение ключевых  
проблем и направлений  
по повышению  
эффективности функции



Рекомендации по  
адресной ответственности  
руководителей  
за достижение целевого  
уровня



Отсканируйте QR-код,  
чтобы узнать подробнее  
об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК:



+7 (495) 136 62 86



uslugi@pptrf.ru