

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ



I квартал 2024
№ 20



ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНСАЛТИНГ

Кадры требуют
бережливого подхода / 4

ИСТОРИЯ УСПЕХА

Интервью генерального
директора компании
«ИЛЬ ДЕ БОТЭ» / 10

НОВОСТИ

Лидеры выбирают
бережливое
производство / 12



Тема номера:

В ПОГОНЕ ЗА КАДРОМ



Дорогие друзья и коллеги!

Чтобы бизнес процветал, у его руководителя должно быть видение того, чем компания будет заниматься через три года, через пять и даже десять лет. Так поступают топ-менеджеры крупнейших мировых компаний.

В бережливом производстве этот принцип, когда мысленно рисуется картина совершенного предприятия, тоже широко применяется. Сначала мы представляем себе идеал, к которому нужно стремиться, а затем разрабатываем конкретный набор инструментов, с помощью которых мы этого идеала достигнем.

На пути к нашему идеалу немало препятствий: санкции, нарушение логистики, трудности с взаиморасчетами и вдобавок кадровый голод. В 2023 году вопрос дефицита персонала вышел на первый план. По прогнозам экспертов, он останется ключевой проблемой российской экономики и в течение 2024 года.

Этот выпуск мы посвятили бережливым практикам, которые помогут справиться с острой нехваткой работников и повысить эффективность бизнеса. Опыт решения кадрового вопроса поделятся и участники нацпроекта. Они расскажут, как внедрение культуры непрерывных улучшений повлияло на мотивацию их работников, а лидеры розничной торговли поделятся, как они борются с текучестью персонала.

Приятного чтения!

НИКОЛАЙ СОЛОМОН,
генеральный директор
Федерального Центра Компетенций

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНСАЛТИНГ



Кадры требуют бережливого подхода
ФЦК поможет бизнесу решить проблему нехватки персонала

ИСТОРИЯ УСПЕХА



Интервью Евгения Дроздова,
генерального директора компании
«ИЛЬ ДЕ БОТЭ»

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



«Обязательно выделяйте ресурсы на работу с улучшениями»
Александр Королев, внутренний тренер кондитерской фабрики «Победа»

ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



Когда частный интерес становится общим делом компании
Как замотивировать каждого сотрудника на извлечение прибыли

НОВОСТИ



Лидеры выбирают бережливое производство
Какие цели ставит перед собой крупный бизнес, участвуя в нацпроекте?

ОТРАСЛЕВАЯ ЭКСПЕРТИЗА



Российское машиностроение готово к росту
Передовые практики в области повышения производительности труда

КАДРЫ ТРЕБУЮТ БЕРЕЖЛИВОГО ПОДХОДА

Российская экономика столкнулась с самой острой нехваткой персонала за всю историю – на кадровый голод жалуется почти 90% компаний из практически всех отраслей. Преодолеть проблему помогут решения ФЦК по бережливому производству.



Рынок лихорадит

Кадровый голод стал едва ли не основной проблемой российской экономики с высокими рисками для бизнеса, социальной системы и общества в целом. По данным Росстата на конец 2023 года, уровень безработицы в стране составил исторически низкие 2,9%. По оценке исследователей Института экономики РАН, нехватка работников в 2023 г. составила почти 5 млн человек.

Решение проблемы

На острую проблему уже отреагировал президент России Владимир Путин в хо-

Согласно опросу портала SuperJob, в режиме кадрового дефицита работает уже 86% предприятий, причём независимо от штатной численности и отрасли. Чаще всего о нехватке персонала говорят транспортно-логистические компании (88%), промышленники (87%), организации торговли и сферы услуг (по 86%). Чем крупнее бизнес, тем острее проблема: среди предприятий со штатом более 1 000 человек на нехватку соискателей жалуется 89% опрошенных.

де послания к Федеральному собранию 29 февраля 2024 года:

«С учётом демографических вызовов, с которыми мы столкнулись, высокой потребности, а если говорить прямо, дефицитом кадров, – для нас критически важно кардинально повысить производительность труда – это одна из ключевых задач», – подчеркнул **Владимир Путин**.



Первый заместитель Председателя Правительства Андрей Белоусов отметил, что российская экономика может стать четвертой в мире. Для достижения этой цели планируется реализовать пять основных механизмов. Один из них связан с повышением производительности труда на фоне кадрового голода. Для выполнения этой задачи будет проведен «масштабный реинжиниринг бизнес-процессов» на предприятиях основных несырьевых отраслей экономики и социальной сферы. Проект к 2030 году затронет не менее 12 000 объектов и 288 000 социальных учреждений. Ожидаемый рост производительности труда составит 5% от среднеотраслевого.

По опыту ФЦК, внедрение методов бережливого производства позволяет более эффективно задействовать имеющийся персонал и производить больше продукции при том же количестве сотрудников – или даже при меньшем: нередко на оптимизированных участках производства требуется гораздо меньше работников, и компания может перевести их в подразделения, где сотрудников не хватает.

Например, фармкомпания **«Биохимик» (ГК «Промомед»)** за счет внедрения технологий бережливого производства в 2 раза увеличила выпуск лекарств в ампулах. При этом количество сотрудников, задейство-



«В условиях дефицита кадров это критически важно. Кроме того, только за счёт высокого уровня производительности труда возможно обеспечить устойчивый рост реальной заработной платы в экономике, а значит, и потребительского спроса на российские товары и услуги», – рассказал **Андрей Белоусов**.

Преодолеть кадровый дефицит, повысить производительность труда и эффективность отечественной промышленности помогут методы бережливого производства, которые Федеральный Центр Компетенций (ФЦК) внедряет с 2017 года в масштабах всей страны.

Как отмечает генеральный директор ФЦК Николай Соломон, бережливое производство позволяет наращивать выпуск продукции без дополнительных инвестиций, за счет грамотного использования и распределения имеющихся ресурсов – как человеческих, так и технических. За 6 лет эксперты-практики консалтинговой компании повысили производительность на более чем 1 500 средних и крупных российских предприятий.

ванных в производстве данной продукции, сократилось на 10%. Работники были перераспределены на другие участки.

Так же произошло и в одном из крупнейших производителей готовой рыбной продукции в России – компании **«Балтийский берег»**. По итогам работы ФЦК на пилотном потоке были перераспределены более 30% сотрудников.

«Если новых работников негде взять, значит, нужно более качественно использовать возможности тех сотрудников, кто уже работает в компании и предан ей. Мы рекомендуем HR-директорам обратить внимание на развитие у работников новой компетенции – навыка постоянно улучшать собственные процессы», – отметил **Николай Соломон**.

ПОСЛЕ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ЭКСПЕРТАМИ ФЦК ЗАГРУЗКА ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОТОКАХ ВОЗРАСТАЕТ С 50% ДО 80% *

* Средние показатели

Новая бережливая компетенция HR

На внедрение этого ценного навыка среди всех сотрудников компаний направлена новая обучающая программа ФЦК «Бережливый HR-директор», нацеленная на директоров по персоналу и руководящих сотрудников отдела кадров. Модульный

курс поможет им стать лидерами по внедрению бережливого производства на предприятиях, а их компаниям – смягчить кадровый голод, высвободить ценную рабочую силу и эффективно перераспределять ее внутри компании.

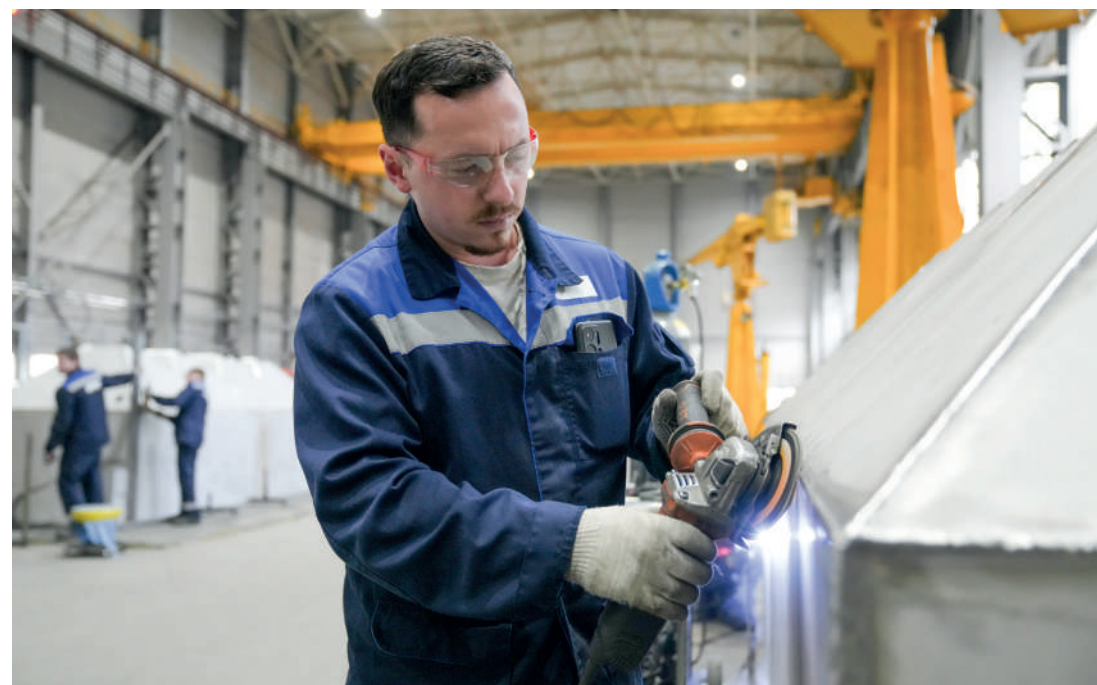
В ОСНОВЕ ПРОГРАММЫ ЗАЛОЖЕНЫ:

- Изучение инструментов бережливого производства
- Техники мотивации сотрудников без увеличения зарплаты
- Сохранение фонда оплаты труда (ФОТ)
- Удержание численности персонала
- Внедрение культуры непрерывных улучшений

«Функция HR-директора и руководителя службы управления персоналом кардинально меняется – HR-подразделение становится одним из ключевых центров принятия решений. И поскольку на рынке труда сейчас явно ощущается «диктат» соискателей, то HR-руководитель должен быть очень гибким, чтобы подстраиваться под ситуацию: уметь пользоваться всеми инструментами, сочетать бережливое производство с практиками наставничества, работать с молодой аудиторией, выстраивать

HR-бренд компании», — считает **заместитель генерального директора ФЦК по обучению, руководитель Академии производительности Ирина Жук**.

Кроме того, по итогам обучения HR-директор сможет говорить на одном языке с производственниками и качественно поддерживать всех руководителей предприятия в общей задаче по повышению производительности труда, то есть научиться выстраивать и совершенствовать современные HR-процессы на



**В РАМКАХ НАЦПРОЕКТА
БЕРЕЖЛИВЫМ ИНСТРУМЕНТАМ
ОБУЧЕНО БОЛЕЕ 100 000 ЧЕЛОВЕК**

предприятии, налаживать бесперебойное обучение новых кадров, а также повышать результативность работы всех сотрудников производства.

«Одна из главных ценностей новой программы — разбор конкретных кейсов конкретных предприятий из самых разных отраслей. Техники роста мотивации сотрудников без увеличения зарплат мы демонстрируем исключительно на примерах из нашей практики», — продолжает **Ирина Жук**.

Эта практика очень обширна: методика курса базируется на богатом опыте ФЦК по реализации нацпроекта «Производи-

тельности труда», который охватывает уже более 5 800 компаний по всей стране. Тренеры Академии производительности ФЦК за 6 лет провели более 5 000 тренингов. ■



**МОДУЛЬНЫЙ КУРС РАССЧИТАН
НА ПОЛГОДА, ИЗ НИХ 16 ДНЕЙ В
ОЧНОМ ФОРМАТЕ. ОН ВКЛЮЧАЕТ
12 МЕТОДИК БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА, 70 ЭЛЕКТРОННЫХ
КУРСОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО
ИЗУЧЕНИЯ И ДОСТУП К
ЭЛЕКТРОННОЙ БИБЛИОТЕКЕ
АКАДЕМИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
ФЦК (БОЛЕЕ 6 000 КНИГ).**

Отсканируйте QR-код
и получите бесплатную
консультацию экспертов
ФЦК



КОГДА ЧАСТНЫЙ ИНТЕРЕС СТАНОВИТСЯ ОБЩИМ ДЕЛОМ КОМПАНИИ

Как замотивировать каждого сотрудника на извлечение прибыли



Задача топ-менеджмента любого бизнеса — вовлечь каждого работника в создание добавленной стоимости, мотивируя его на подвиги и развивая этот навык. Основываясь на лучших практиках внедрения бережливого производства за 6 лет, ФЦК подготовил решение мотивационного менеджмента с понятной системой вознаграждений, учитывающей интересы каждого рядового сотрудника, а не только руководства.

Понятная мотивация — залог успеха

Как эффективно замотивировать персонал — один из главных запросов российского HR-рынка: согласно опросу сервиса «Зарплата.ру», более 70% российских компаний стали уделять больше внимания мотивации своих сотрудников, так как при ее снижении почти у половины из них просаживается и эффективность (данные hh.ru). Как правило, это напрямую связано с отсутствием четкой и понятной системы вознаграждения за работу.

Наглядный пример из практики ФЦК: до участия в нацпроекте руководство одной крупной производственной компании поставило перед сотрудниками отдела снабжения четкую и понятную цель — снизить стоимость закупаемых материалов. Однако всего через полгода предприятие столкнулось с проблемой затоваривания, а количество брака существенно выросло.

Казалось бы, что может быть сложного в такой простой задаче, как снизить стоимость закупок? Оказалось, выбрать правильное решение с учётом интересов всех подразделений: выполняя свою задачу, отдел снабжения получил существенные скидки на материалы, но закупал их крупными партиями, не контролируя ни объёмы поставок, ни их качество. Снабженцы выполнили свою миссию, но их предприятие понесло значительные убытки.

По итогам работы с экспертами ФЦК предприятие внедрило эффективную систему мотивации и выстроило декомпозированную цепочку ответственности для каждого участника процесса. Отдел снабжения стал отвечать в том числе за стоимость, своевременные поставки и качество закупаемых материалов, а служба хранения — за соблюдение лимитов запасов. В итоге эффективность всей компании выросла.

Именно на это нацелено решение ФЦК «Система премирования персонала». Оно создает мотивацию «снизу вверх» для каждого работника предприятия, учитывая в том числе его интересы, а не только сверхцели его начальства.

После внедрения решения общий уровень мотивации персонала в компании возрастает благодаря точечной, ясной и прозрачной форме распределения материального вознаграждения, когда принципы премирования основаны на понятных показателях эффективности по каждой должности и степени их влияния на общий результат. Когда сотрудники понимают, что от плодов их труда зависит размер премий, они работают эффективнее и, как следствие, стремятся к достижению целей компании.

Решение ФЦК подходит для всех компаний, где уже внедрена система премирования, которую нужно совершенствовать, или где систему собираются вводить с нуля. В обоих случаях руководители получают лояльных и замотивированных сотрудников, а сотрудники — возможность ежедневно влиять на свой доход и грамотно распределять свое рабочее время.

«Боевая единица компании — это каждый работник. И все работники компании должны понимать, как из штук, часов, качества и других понятных показателей складывается добавленная стоимость любого продукта или услуги», — подчеркивает **генеральный директор ФЦК Николай Соломон**.



Отсканируйте QR-код и получите бесплатную консультацию экспертов ФЦК о «Системе премирования персонала»



«Как показывает мировой опыт, внедрение качественной системы премирования занимает 2–3 года — нужна апробация, постоянное отслеживание изменений и их корректировка. Услуга ФЦК позволяет сократить этот путь до 9 месяцев. Результат достигается за счет преднастроенных моделей, а также имеющегося у ФЦК уникального опыта в повышении эффективности бизнеса в разных отраслях экономики», — объясняет **заместитель генерального директора по аналитике и методологии ФЦК Светлана Горчакова**.



Интервью генерального директора «ИЛЬ ДЕ БОТЭ» Евгения Дроздова



«ВДОХНОВЛЯЙТЕ И МОТИВИРУЙТЕ КОМАНДУ, ПРЕДЛАГАЙТЕ ОБУЧЕНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА»

— Евгений, какой главный урок Вы извлекли из участия в нацпроекте?

— Наш главный урок заключается в осознании того, что для повышения результативности и улучшения работы компании необходимо пробовать новые подходы и методы, использовать практики и опыт других организаций. Меня особенно поразила наша поездка на модельное «бережливое» предприятие в Коврове (ПАО «Ковровский механический завод» — прим. ред.). Увиденное там очень вдохновило и усилило приверженность операционному совершенству. Я проникся уважением к последовательности применения технологий бережливого производства — раз могут они в Коврове, значит, сможем и мы.

После поездки у меня появилась уверенность, что «производственные» бережливые технологии полностью применимы и в розничной торговле. Мы называем это «Эффективная торговая машина красоты». Парадоксальное сочетание, но лишь на первый взгляд. Например, Диснейленд — «машина волшебства», когда сказка возникает как результат спланированного, правильно организованного труда многих людей. Для посетителей это чудо, а для

работников — тяжелый совместный труд. Мы тоже стремимся создать свою «машину красоты». И нацпроект очень помог нам продвинуться в этом направлении.

— С какими трудностями столкнулись в ходе реализации нацпроекта?

— Особых трудностей не было, поскольку с самого начала в продвижение нацпроекта были включены все наши топ-менеджеры. Я, например, узнал о нем от своих коллег из юридического департамента. Мы обсудили его в команде и, поняв, что это может быть исключительно полезно для компании, решили незамедлительно участвовать. Хочу отметить и слаженную работу всей команды, включая профессиональную и человеческую поддержку партнеров из ФЦК.

— Как Вы оцениваете результаты участия в проекте?

— Исключительно позитивно. Проект проходил в рамках обозначенного времени, без задержек. Результаты мы увидели сразу после первой фазы проекта. Позже мы улучшали разработанные инструменты, тестировали их на пилотных

магазинах. Это позволило нам собрать свой пакет эффективных решений и тиражировать его на всю сеть магазинов.

Появилось понимание, что конкурентоспособность компании не обязательно создается только через снижение цены, но и может усиливаться через снижение себестоимости, через оптимизацию процессов, через очистку рабочего времени продавцов от простоев, повторов, администрирования, избыточных проверок и всего, что отвлекает от встречи с покупателями и мешает совершенству обслуживания.

— Как отреагировала на перемены ваша команда?

— Прежде всего, хотелось бы дать высокую оценку профессионализму экспертов ФЦК, их готовности помочь и оказать поддержку во время внедрения пилотных проектов в компании. От коллег из ФЦК всегда можно было получить рекомендации, как организовать тот или иной процесс более эффективно, что однозначно имело огромное положительное влияние.

Мы только что провели опрос вовлеченности сотрудников. Получили потрясающие отклики: люди писали, что им стало комфортнее и интереснее работать, улучшилась атмосфера в коллективе. Я убежден, что необходимо вдохновлять и мотивировать команду, предлагать ей обучение, развитие и возможности для роста. И мы видим отдачу: в октябре запустили прием предложений по улучшениям от сотрудников. Уже получили больше 50 предложений, 13 из них планируем начать реализовывать в этом году.

— Что Вы делаете для того, чтобы культура бережливого производства со временем укреплялась, а не размывалась?

— Единство команды, культура командного успеха для нас очень важны. Каждый участник команды важен для достижения результата, и на это всегда стоит обращать внимание. Поэтому культура непрерывных улучшений — это логичное продолжение нашего подхода, абсолютно естественный процесс для нашей компании, поскольку одна из наших ценностей

звучит как «Каждый день делаем лучше» и предполагает непрерывающуюся работу по повышению качества и снижению издержек нашей деятельности.

НАЦПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» ПОЗВОЛИЛ НАМ ПОСМОТРЕТЬ НА ОРГАНИЗАЦИЮ ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ ПОД ДРУГИМ УГЛОМ, ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПЕРЕСТРОИТЬ НЕКОТОРЫЕ ИЗ НИХ, А ТАКЖЕ НАЧАТЬ РАБОТУ С ОСОЗНАННЫМ ОТНОШЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ К ВОПРОСАМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ.

— Какой совет Вы бы дали предпринимателям и руководителям компаний?

— Предприниматель должен поставить цель, которая будет его вдохновлять. При этом нужна команда, которая поддержит лидера и разделит его ценности. А еще понадобятся инструменты, которые помогут лидеру и команде достичь желаемых результатов. Один из этих инструментов — бережливое производство. Вопреки сложностям текущего времени развивать бизнес и сохранять ведущие позиции на рынке можно. Не отступайте от своего пути и верьте в свои силы — успех обязательно придет. ■



ЛИДЕРЫ ВЫБИРАЮТ БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО



Авиакомпания «Россия», г. Санкт-Петербург

Авиакомпания «Россия» в 2024 году отмечает 90-летний юбилей. Компания занимает первое место по объему авиаперевозок из Пулково на российских направлениях. По итогам 2023 года «Россия» выполнила более 80 тыс. рейсов и перевезла более 9 млн пассажиров по востребованным внутренним и международным маршрутам.

«Внедрение в авиакомпанию инструментов бережливого производства — ключевой шаг к повышению эффективности нашей работы и увеличению производительности труда, а значит, созданию условий для постоянного роста и развития», — рассказал о целях вступления в нацпроект **директор по проектному управлению и реализации стратегии АО «Авиакомпания «Россия» Илья Молчанов.**

Руководство компании уверено, что интеграция инструментов бережливого производства позволит сократить продолжительность плановых форм технического обслуживания лайнеров и при сохранении высокого качества проводимых работ, повысить доступность самолетов для выполнения программы полетов.

Какие цели ставит перед собой крупный бизнес, участвуя в нацпроекте?



«Кофемания», г. Москва

В Москве открыто более 40 ресторанов «Кофемания», которые впервые появились на рынке в 2001 году. Компания развивает собственное производство и несколько гастрономических проектов, в том числе кондитерское ателье Cake Vugo. Руководство рассчитывает на эффект от участия в нацпроекте «в текущих условиях дефицита кадров».

«Ресторанный бизнес — это трудоемкая отрасль, и повышение эффективности использования персонала — одна из наших ключевых задач», — сообщила **директор по стратегическому планированию ресторанов «Кофемания» Анна Яковлева*.**



ТК «ЭКО-культура», Ставропольский край

Первый тепличный комбинат, построенный крупнейшим производителем овощей защищенного грунта АПХ «ЭКО-культура», дал название всему холдингу. Здесь выращивают различные виды томатов для поставки торговым сетям и проводят сортоиспытания для расширения ассортимента.

Уже семь компаний агрохолдинга воспользовались мерами нацпроекта и завершили проекты по оптимизации производства с помощью бережливых технологий. Руководство оценило экономический эффект от этой работы в более чем 350 млн рублей. В 2024 году три новых комплекса планируют повысить эффективность при поддержке ФЦК.

«В качестве пилотного потока мы выбрали работы по уходу и сбору томатов черри. В результате хотим увидеть снижение затрат и увеличение финансовых показателей предприятия. И конечно, ожидаем нарастить производительность труда, увеличив эффективность работы персонала», — поделился **генеральный директор ТК «ЭКО-культура» Александр Снимщиков.**



«Белевская пастила», Тульская область

Продукция одной из первых и ведущих российских компаний по производству яблочной пастилы и других натуральных продуктов представлена в 85 регионах России, а с 2023 года ее поставки увеличились в страны СНГ, а также в ОАЭ, КНР и Саудовскую Аравию. В связи с ростом спроса на кондитерские изделия в компании встал вопрос о повышении эффективности, и она вступила в нацпроект.

«Мы патентуем новые продукты, которых не существовало на рынке, например яблочные меренги. В связи с этим мы столкнулись с нехваткой квалифицированного человеческого ресурса», — отметила **финансовый директор «Белевской пастилы» Екатерина Семерня.** Она уверена, что эксперты ФЦК помогут в поиске внутренних ресурсов для оптимизации производственных процессов на всех уровнях. ■

РОСТ ЕСТЬ

Руководители компаний поделились результатами участия в нацпроекте

На реальных примерах повышения эффективности участники бизнес-семинаров ФЦК узнали, как без затрат и теми же ресурсами увеличить прибыль своих компаний.



Винодельческая компания **«Золотая балка»** благодаря работе с ФЦК увеличила выработку машинно-тракторного отделения более чем в 2 раза — на 103%. Компания более 130 лет делает вина из винограда, выращенного на собственных территориях.

«Мы определили наши основные потери и оптимизировали весь процесс для того, чтобы наша техника работала максимальное количество времени в поле, а не простаивала на базе или тратила время на перемещение. Благодаря разработанной матрице компетенций удалось определить навыки наших трактористов, и в какой-то момент мы поняли, что у нас большой разрыв по зарплатам», — рассказал **главный специалист по организации бизнес-процессов «Золотой балки» Павел Костенко.**

Чтобы трактористы могли больше зарабатывать, в компании определили узкие места и начали реализовывать программы по обучению. В целом по проекту компания повысила коэффициент доступности техники на 15% и снизила время протекания процесса на 42%. «Золотая балка» применит приобретенный опыт при оптимизации логистики в поле, сборе и доставке винограда.

Компания по производству и доставке готовой еды **«Универсал Групп»** оптимизировала с участием экспертов РЦК процесс переработки красной рыбы для изготовления роллов с семгой. Продукт входит в 19% поставляемых блюд. Всего в день компания доставляет более 2 тыс. заказов.

«Устранить излишние перемещения сотрудников помогла реконструкция

цеха и перестановка оборудования для создания U-образной ячейки. Это высвободило 25% производственных площадей. Мы также изменили и длительный процесс сухого посола на рассольный, установив барботажную ванну. Комплекс решений принес реальный экономический эффект в 11 млн рублей, а размер высвобожденных средств — 115 млн рублей», — сообщил **генеральный директор «Универсал Групп» Алексей Гловацкий.**

Он поделился еще одним решением: исключив из технологического процесса замороженное сырье и заменив его на охлажденное, в компании устранили потерю времени на заморозку и дефростацию, ускорив производство продукции на 83%.

**ДЛЯ ТИРАЖИРОВАНИЯ
УСПЕШНЫХ ПРАКТИК В КОМПАНИИ
СОЗДАЛИ ОТДЕЛ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА.**



Кондитерские компании также стремятся к росту эффективности. **«Медоборы»** подвели промежуточные итоги оптимизации изготовления десерта «Наполеон». За три месяца в компании сократили время

на сборку десерта на 47% и дистанцию перемещения сотрудников. Как отмечает руководство компании, при поддержке ФЦК выработка на пилотном участке увеличилась на 30%.

Нередко эффект достигается за счет очень простых решений. Например, крупнейший в Башкортостане производитель и экспортер азотных удобрений **«Мелеузовские минеральные удобрения»** сократил время замены катализатора на установке по производству неконцентрированной азотной кислоты на 9 часов. Это технологический процесс, который требует замены катализаторов четыре раза в год. Только одна эта мера позволила сэкономить предприятию 3,5 млн рублей ежегодно.

«Колоссальный опыт ФЦК позволяет быстро и грамотно определить ряд основных проблем, влияющих на качество и объем производимой работы во всех сферах деятельности предприятия. По итогам участия в нацпроекте компания увеличила выручку на 18%, а производительность труда — на 29%», — отметил **генеральный директор компании Роман Дьяк.**

НА БИЗНЕС-СЕМИНАРАХ ЭКСПЕРТЫ ФЦК ПОЗНАКОМИЛИ БОЛЕЕ 300 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ С ИНСТРУМЕНТАМИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА, ПРОВЕДЯ МАСТЕР-КЛАССЫ ПО «СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ» И «МЕТОДИКЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ».







Следующие мероприятия по вовлечению предприятий в нацпроект ФЦК проведет в Пскове, Костроме и Миассе. ■

Отсканируйте QR-код и узнайте обо всех мероприятиях ФЦК для бизнеса



НА ВЕРШИНЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Челябинская область и Москва возглавили рейтинг РЦК

IV КВАРТАЛ 2023			РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ		
МЕСТО	ДИНАМИКА	РЕГИОН	ПРОШЛЫЙ	ДИНАМИКА	ТЕКУЩИЙ
1	— 0	 г. Москва	8.98	▲ 1.45	10.43
1	▲ 1	 Челябинская область	8.83	▲ 1.60	10.43
2	▲ 1	 Краснодарский край	8.62	▲ 1.58	10.20
3	— 0	 Республика Крым	8.62	▲ 1.57	10.19
4	▲ 2	 Республика Татарстан (Татарстан)	8.23	▲ 1.80	10.03
5	▲ 13	 Белгородская область	7.69	▲ 2.06	9.75

В первую пятерку РЦК – лидеров нацпроекта также вошли Краснодарский край, Республики Крым и Татарстан, а также Белгородская область. Рейтинг составил ФЦК по итогам 2023 года. В нем участвовали региональные команды из 53 субъектов РФ*.



«Главная цель рейтинга — выявить регионы с самым успешным опытом реализации мероприятий нацпроекта для обмена лучшими практиками. Или, наоборот, подать сигнал руководству региона о необходимости усилить контроль за деятельностью РЦК», — сообщил **начальник отдела по работе с РЦК, консультантами и партнерами ФЦК Евгений Шустов**.

Москва и Челябинск подтвердили качество работы по внедрению инструментов бережливого производства на предприятиях в своем регионе. Они могут служить примером в повышении эффективности для других региональных команд. При этом

Челябинск второй год подряд занимает первую строчку рейтинга, доказывая профессионализм экспертов и соответствие требованиям нацпроекта по всем направлениям деятельности.

Например, миасский производитель автокомпонентов ПО «Трек», поставщик запчастей для «Ауруса», «Россельмаша» и других гигантов отечественного автопрома, при поддержке экспертов РЦК Челябинской области на треть ускорил выпуск рулевых наконечников. До внедрения методов бережливого производства на создание одной партии уходило больше 44 дней, теперь всего 30. Добиться прорыва на таком высокотехнологичном производстве удалось, сократив время простоя оборудования.



«Результат годового рейтинга, разумеется, радует и внушает гордость, но одновременно означает и повышенную ответственность: не снижать оборотов и продолжать наращивать компетенции. Тем более что непрерывное совершенствование лежит в основе нашего нацпроекта», — отметил **директор ФРП Челябинской области Сергей Казаков**.

Московская компания «Айкрафт», лидер российского рынка оптики, при поддержке экспертов столичного РЦК увеличила выпуск продукции в пилотном потоке на 18%. Благодаря внедренным изменениям время производства одной пары очков сократилось на 43%.

Другой московский участник нацпроекта, «Пет Ритейл» (управляет сетью магазинов товаров для домашних животных «Бетховен»), увеличил скорость сборки заказов для интернет-магазина на 66%. Сейчас



компания может обработать заявку и собрать заказ за 118 минут вместо 351 минуты. Эксперты нацпроекта разработали план-схему перемещений сотрудников при сборке заказов, откорректировали распределение товаров по ячейкам в зоне комплектования, а также устранили технические ошибки в работе сайта, что снизило количество отмененных заказов.

«В прошлом году Москва впервые приняла участие в федеральном рейтинге РЦК и сразу заняла первое место. За высоким результатом стоит труд команды РЦК Москвы, главная цель работы которой — достижение целевых показателей нацпроекта в столице», — поделился **генеральный директор АНО «Мосстратегия» Дмитрий Смольников**.

ФЦК начал проводить рейтинг РЦК в рамках нацпроекта «Производительность труда» в 2020 году. Они оцениваются по десяти показателям, среди которых рассматриваются достижение главных показателей нацпроекта, уровень удовлетворенности предприятий, организация работы РЦК, публикация лучших практик, а также результаты прохождения сертификации, которая проводится для оценки соответствия используемой методики стандартам нацпроекта.

Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее о результатах рейтинга РЦК и методологии его проведения



* В рейтинге принимают участие регионы, которым были установлены цели в федеральном проекте «Адресная поддержка» в 2023 году.

В РОССИИ ОТКРЫТЫ БОЛЕЕ 100 ФАБРИК ПРОЦЕССОВ ФЦК

Как освоить инструменты бережливого производства в сжатые сроки



Опыт первой логистической «Фабрики» в Белгородской области и первой корпоративной в Сибирском федеральном округе оказался очень удачным.

В Белгородской области ФЦК сертифицировал Фабрику логистических процессов в конце 2023 года. Ее еще можно считать 100-й, юбилейной, открытой по стандартам ФЦК. Теперь сотрудники местных компаний за один день на реальном процессе перенимают практический опыт построения бережливой логистики и повышают свою квалификацию.

«Мы разработали Фабрику логистических процессов, чтобы предприятия могли на-

рашивать свою экспертизу в построении логистических цепочек, работе со своими запасами и других важных процессах, которые влияют на повышение эффективности всей компании», — рассказала заместитель генерального директора ФЦК по обучению Ирина Жук.

Она отметила, что в Белгородской области очень сильная команда по повышению производственной эффективности. Оценив в процессе обучения эффекты «Фабрики», сотрудники фирмы «Русский инструмент» будут решать задачи по выстраиванию эффективной логистики с учетом приобретенного опыта.

В Кемеровской области Сибирская горно-металлургическая компания (СГМК) открыла на своем предприятии Фабрику производственных и офисных процессов ФЦК. Это первая корпоративная образовательная площадка в Сибирском федеральном округе. С ее помощью компания будет развивать эффективную производственную систему, а в планах — обучать работников других организаций и студентов колледжей.

«За день, проведенный на «Фабрике процессов» ФЦК, участники находят пути решения проблем и пробуют себя в новых ролях, что дает массу идей для совершенствования работы коллектива и предприятия», — делится **начальник отдела по развитию производственной системы АО «СГМК» Александр Сутурин.**

В России все больше компаний выбирают формат обучения ФЦК как один из самых быстрых способов освоить бережливые инструменты и, как следствие, повысить эффективность. В ближайшей перспективе Фабрики логистических процессов появятся в Екатеринбурге и Уфе. ■

Как научить сотрудников оптимизировать логистические процессы?

Фабрика логистических процессов

Разработаем учебную площадку для отработки инструментов повышения эффективности логистических процессов

Более **25 000** обученных работников на предприятиях РФ

1 день сотрудники научатся оптимизировать логистические процессы

2 раза сократится длительность производства продукции

Что изменится благодаря «Фабрике логистических процессов»?

Поставки материалов будут синхронизированы с процессами изготовления продукции

Заказы клиентов будут выполняться точно в срок

Увеличится оборачиваемость запасов на складе

Снизятся затраты на логистику до минимального уровня



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК:



+7 (495) 136 62 86



uslugi@pptrf.ru

«ОБЯЗАТЕЛЬНО ВЫДЕЛЯЙТЕ РЕСУРСЫ НА РАБОТУ С УЛУЧШЕНИЯМИ»

Александр Королев, руководитель проекта в направлении «Бережливое производство» кондитерской фабрики «Победа»



Но это лишь материальные итоги проекта. Меня же, как внутреннего тренера, прежде всего интересуют изменения, которые невозможно оцифровать, — это эволюция в системе мышления людей, в их мировосприятии. Именно такие перемены в настроении сотрудников зажигают и мотивируют больше всего. Поэтому я решил поделиться своими соображениями с более широкой аудиторией.

Я начал работать на кондитерской фабрике как раз незадолго до вступления нашего предприятия в нацпроект, а внедрением бережливого производства занимаюсь с 2006 года — начинал на шинном производстве в компании Michelin.

ИМЕЯ ЗА ПЛЕЧАМИ ТАКОЙ ОПЫТ, МОГУ СКАЗАТЬ, ЧТО СОВСЕМ НЕ ВАЖНО, В КАКОЙ ИМЕННО ОТРАСЛИ ТЫ ВНЕДРЯЕШЬ БЕРЕЖЛИВЫЕ МЕТОДИКИ: В АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ИЛИ В «КОНДИТЕРКЕ», ПОТОМУ ЧТО ВСЕ ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА УНИВЕРСАЛЬНЫ И РАБОТАЮТ В ЛЮБОЙ СФЕРЕ.

Кондитерская фабрика «Победа» вступила в национальный проект «Производительность труда» в декабре 2021 года, а в 2023 году мы уже вошли в число финалистов федерального конкурса на лучшее предложение по улучшению. О результатах, которых мы достигли за короткое время, на нашей фабрике знают все: благодаря совместной работе с экспертами ФЦК нам удалось повысить выпуск продукции на 27% и увеличить зарплаты сотрудникам на 15%.

Эта методология учит людей правильно анализировать те проблемы, с которыми производство сталкивается каждый день, правильно искать пути решения этих проблем, отслеживать устранение потерь и внедрение улучшений.

С чего мы начали на «Победе»? С масштабной информационной кампании, к проведению которой тщательно подготовились. Нам важно было создать правильную информационную среду вокруг проекта, чтобы люди, с одной стороны, им заинтересовались, а с другой — ощутили бы его особую атмосферу концентрированной работы на улучшения. Сначала мы разместили информацию о планах по реализации проекта на экранах в столовой — крутили специально записанные для этого видеоролики, писали об этом в корпоративном журнале. Затем создали информационные центры, регулярно проводили Дни информирования. Коллектив у нас большой — порядка 1 000 человек, поэтому важно, чтобы суть проекта понял каждый работник.

Когда проект уже «пошел в массы», мы приступили к разработке нашего видения того, как мы будем внедрять культуру непрерывных улучшений. Сначала подготовили ролики с подробной инструкцией, как подавать предложения по улучшению. Главный наш аргумент — люди сами захотят проявлять активность, потому что это реальный способ улучшить условия труда, да еще и получить за это вознаграждение. На мой взгляд, важный момент состоял в том, что всю юридическую базу, например Положение о внесении ППУ и о конкурсе на лучшее ППУ, регламент по поощрению работников мы приняли заранее. У нас предусмотрены разовые выплаты и за подачу ППУ, и за участие в конкурсе. Так что, когда мы объявили о введении новой системы, она сразу заработала в полную силу.

НАСТОЯТЕЛЬНО СОВЕДУЮ: ОБЯЗАТЕЛЬНО ВЫДЕЛЯЙТЕ РЕСУРСЫ НА РАБОТУ С СИСТЕМОЙ ПОДАЧИ ППУ. ВЫДЕЛИТЕ ВРЕМЯ И СОТРУДНИКОВ И ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЙ, И ДЛЯ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ.

Если ресурсов немного, регулируйте количество предложений. Но очень важно, чтобы принятые предложения не залежались, а реализовывались быстро. Иначе интерес людей скоро пропадет. Еще один совет — давайте сотрудникам обратную связь, даже по непринятым предложениям, не оставляйте их в неведении.

Люди всегда сопротивляются новому. Каждый раз, когда меняешь процессы, приходится управлять сопротивлением работников. На мой взгляд, самые эффективные инструменты в управлении сопротивлением — это открытость, доступность информации, а также наглядная демонстрация успехов и опора на факты. Эффективнее всего показывать изменения на практике. Но если это невозможно, то хорошо работает старый добрый принцип фотоподборки «Было — стало». Это лучшее напоминание о том, как было до перехода на бережливые методы.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ КУЛЬТУРЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ ВСЕГДА ДЛИТЕЛЬНЫЙ.

Самый явный показатель того, что эта культура уже прижилась, — это проявление инициативы. Сотрудники начинают предлагать улучшения, руководители самостоятельно иницируют проекты. С начала внедрения наши сотрудники подали более 200 ППУ, сейчас мы вышли на хороший уровень в 12–13 предложений в месяц. Выплаты за поданные ППУ и за участие в конкурсе превысили 150 000 рублей. Но деньги не главное: главное — удовлетворение от работы, ощущение, что твоё мнение ценят.

Отсканируйте QR-код и познакомьтесь с ИТ-решением ФЦК по подаче предложений по улучшениям



МОЛОКО ПОБЕЖАЛО

Производитель молочных продуктов «Вкуснотеево» на четверть повысил эффективность своей работы

Молоко — один из самых востребованных продуктов в рационе российских семей. По данным отраслевых объединений, потенциал роста рынка огромный: средний россиянин потребляет 140–170 кг молочной продукции в год при медицинской норме 240 кг. Молочники также указывают на привлекательность экспорта — российские производители могли бы поставлять свою продукцию в Китай, арабские страны, на африканский континент.



Эксперты ФЦК и РЦК повышают эффективность более 450 российских сельскохозяйственных компаний, почти половина которых относится к молочной отрасли. Суммарная выручка сельхозпредприятий — более 1 трлн рублей. По итогам участия в нацпроекте прирост добавленной стоимости на них составил 9 млрд рублей.

Одно из ведущих предприятий отрасли — ПАО молочный комбинат «Воронежский» (входит в ГК «Молвест», торговая марка «Вкуснотеево»). В течение года комбинат сумел нарастить объемы выработки

продукции на 25% на одного сотрудника, время протекания процесса и объемы незавершенного производства удалось сократить на 10%, незавершенное производство — на 14%. За это время бережливые инструменты освоили около 80 работников предприятия, четыре эксперта получили квалификацию внутренних тренеров по бережливому производству и продолжают внедрение передовых технологий — уже успели обучить около 300 сотрудников завода.

В качестве пилотных потоков для освоения бережливых практик комбинат выбрал производство самых популяр-

ных продуктов — творога и пастеризованного молока.

«Технологии бережливого производства помогают найти «узкие места», то есть то, что делает процесс выпуска продукции неудобным, создает издержки, и находить пути решения. Например, были выявлены потери времени при переналадках оборудования. В рамках проекта были внедрены чек-листы обслуживания оборудования, стенды решения проблем и стандарты обслуживания линий», — рассказал **начальник производства «МК «Воронежский» Александр Митрохин.**



«Много внимания мы уделили различным аспектам планирования: разработали правила работы с разными видами номенклатуры, внедрили метод оценки страховых запасов и прогнозирования заявок, а также способ оперативной оценки баланса сырья и упаковки, автоматизировали процесс формирования заданий на линии и процесс расчета и контроля готовности сырья, подготовили множество других мероприятий», — отметил **заместитель генерального директора по операционной эффективности ФЦК Алексей Байшев.**

Оказалось, что высокопроизводительное оборудование часто простаивало из-за отсутствия стандартов по переналадке и обслуживанию оборудования — при мойке, а также смене этикеток и замене пленки.

Специалисты предприятия совместно с экспертами ФЦК скрупулезно исследовали все аспекты цепочки производства продукта.

Применение метода стандартизированной работы сократило время производства партии на 3,5 часа. Эти и другие решения позволили увеличить производительность потока по производству творога на 13%: с 2,3 т на одного работника в час до 2,6 т в час. По молоку же удалось увеличить этот показатель сразу на 37%: с 2,4 т в час до 3,3 т в час. ■



СПРАВКА

«Молвест» — крупнейший в Черноземье производитель готовой молочной продукции и третья в России компания по объему переработки молока. Предприятие перерабатывает более 500 000 тонн молока в год и выпускает около 250 наименований молочной продукции.

Отсканируйте QR-код и смотрите результаты проектов в отраслевой презентации



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

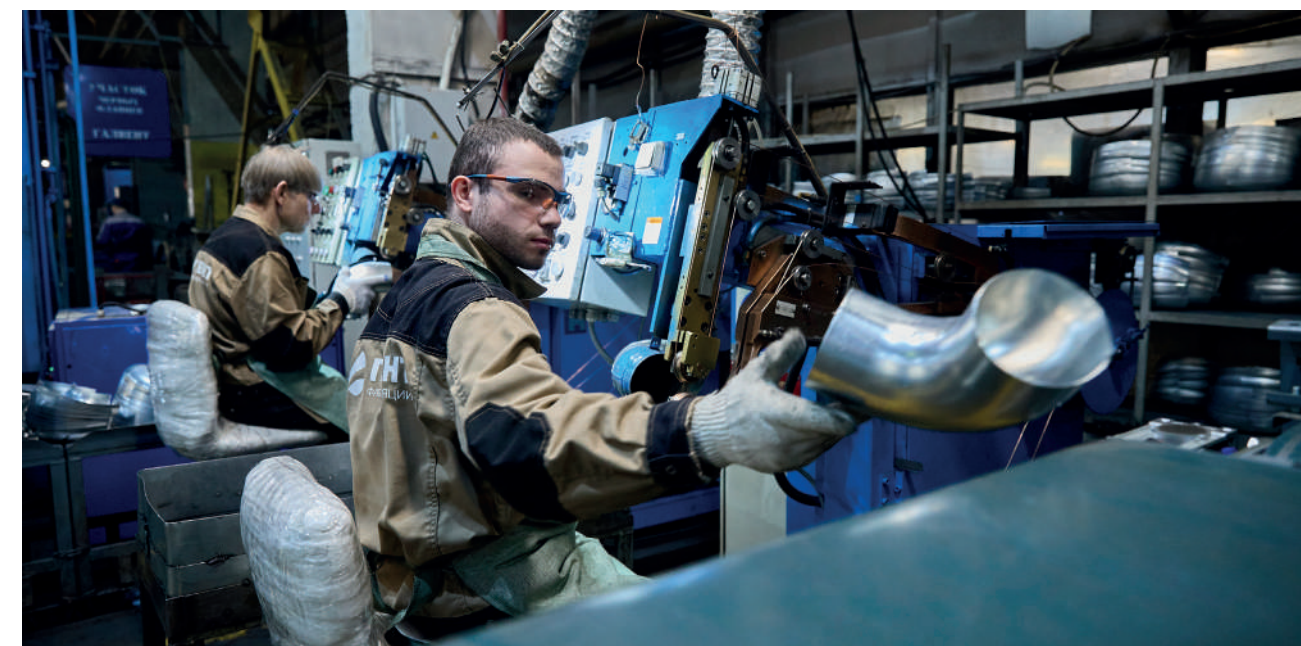
ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



ПРОКАЧАЛИСЬ С ВЕТЕРКОМ

Как за полгода дополнительно заработать
400 млн рублей

Ведущий производитель вентиляционных систем в России работает на российском рынке более 20 лет. Каждое пятое здание в стране оснащено продукцией «Фабрики вентиляции Галвент». Руководство компании уверено: чтобы оставаться лидером, не отставать от конкурентов, нужно постоянно совершенствоваться. Повысить производственную эффективность в условиях повышенного спроса на продукцию компании помог нацпроект «Производительность труда».



«За полгода реализации проекта с ФЦК, на пилотном потоке, время протекания процесса производства сократилось на 35%. Выработка участка увеличилась на 17% — на 30 тысяч фасонных изделий в год. Суммарный экономический эффект для всей компании составил 393 млн рублей», — рассказал **генеральный директор «Фабрики вентиляции Галвент» Кирилл Прахов**.

Пилотным потоком стало производство прямоугольных фасонных изделий из оцинкованной и нержавеющей стали. Они используются повсеместно в системах вентиляции и кондиционирования торговых центров, концертных площадок, офисов, вокзалов, олимпийских объектов и даже космодромов. Для компании это один из ключевых продуктов. После диагностики производственной площадки

команда завода совместно с экспертами ФЦК нашла более 70 точек роста.

«Невозможно повышать эффективность только на одном потоке, обособленно, поэтому мы подключили и другие участки цеха. Один из них — это сердце нашего производства — плазменно-лазерная резка, где производятся заготовки для всех участков. Здесь мы внедрили быструю переналадку и систему штрих-кодирования, — сообщил **директор производства «Фабрики вентиляции Галвент» Олег Саунин**. — С экспертами ФЦК также организовали адресное хранение, сократив в 12 раз время на поиск заготовок. До внедрения этой системы время на поиск заказов достигало 25 минут. После успешного внедрения на поиск и доставку заказа уходит 2 минуты».



Одним из решений, повлиявших на результат, стала организация потока единичных изделий. Она оказалась эффективнее производства партиями: конвейер постоянно заполнен и, как говорят в компании, «работа идет к рабочему, а не рабочий за ней».

Зоны операционных постов на участке организовали так, чтобы рабочие меньше тратили время на доставку заготовок. Теперь они доставляются по конвейеру. Место рассчитали ровно столько, сколько нужно для проведения операции герметизации и сопутствующих операций. За счет грамотного расположения каждого поста удалось освободить 36 м² площади в зоне герметизации, что особенно важно с учетом роста объема производства. Кроме того, свободное пространство стали использовать под сборку крупногабаритных изделий, что повлияло на рост эффективности всего завода.

На предприятии организованы стенды для подачи предложений по улучшениям. Каждый сотрудник, заполнив бланк, отправляет ППУ на рассмотрение руководителю. Компания выплачивает премию, если его предложение принесло экономический эффект и помогло улучшить рабочие процессы. Одним из таких при-

меров стало приспособление для транспортировки заготовки. Теперь с задачей справляется один человек вместо двух или трех. Сотрудники не отвлекаются от изготовления заказов на другую работу.

В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА КАДРОВ КОМПАНИЯ УДЕЛЯЕТ ОГРОМНОЕ ВНИМАНИЕ УДЕРЖАНИЮ И МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ, РАЗВИВАЯ СИСТЕМУ НАСТАВНИЧЕСТВА И ОБУЧЕНИЯ.

«Мы практикуем в том числе и межбригадное обучение: любой сотрудник может наработать профессиональные навыки не только в рамках одного участка, но и при желании вырасти до уровня специалиста на другом производственном участке. Карьерному росту и развитию в том числе помогают тренинги по бережливому производству с руководителями участков и рабочими», — пояснил **заместитель директора производства по развитию «Фабрики вентиляции Галвент» Денис Попов.**

В компании выделяют два приоритетных направления развития. Первое — клиентоориентированность, когда все размещенные заказы партнеры получают в нужном объеме, качестве и точно в срок. Второе — благоприятная атмосфера для сотрудников, чтобы они получали достойную зарплату и были мотивированы на результат. Как отмечают в компании, работа с ФЦК и полученный опыт помогли предприятию нарастить объемы производства, сохранив высокие стандарты качества выпускаемой продукции. ■



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

РОССИЙСКОЕ МАШИНОСТРОЕНИЕ ГОТОВО К РОСТУ

Аналитики ФЦК провели исследование трех отраслей тяжелого машиностроения и подготовили для них одно коробочное и семь типовых решений для повышения эффективности бизнеса



Уход иностранных производителей и запрет на поставки оборудования на российский рынок стали для отечественных производителей окном возможностей. Чтобы удовлетворить растущие потребности клиентов на российском рынке, компаниям потребовалось увеличить объемы производства. Для этого в условиях ограничений им приходится не только увеличивать загрузку производства, но и повышать производительность труда. В результате приложенных усилий в некоторых секторах уже достигнут технологический суверенитет. По данным Росстата, в 2023 году промышленное производство в нашей стране выросло на 3,5%, обрабатывающая промышленность показала рост на 7,5%, что стало многолетним рекордом — по сравнению с 2022 годом промышленный рост увеличился более чем в 5 раз.

В 2022 ГОДУ СОВОКУПНАЯ ВЫРУЧКА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЯЖЕЛОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ СОСТАВИЛА 902 МЛРД РУБЛЕЙ. ПРИ ЭТОМ 70% РОССИЙСКОГО РЫНКА ЗАНЯТО ПРОДУКЦИЕЙ ИНОСТРАННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ.



Цифры говорят о серьезном потенциале развития для российских предприятий тяжелого машиностроения — при условии роста качества, сокращения сроков поставок и конкурентных ценах на продукцию.

В конце 2023 года ФЦК представил отраслевое исследование передовой российской и зарубежной практики в области повышения производительности труда в отраслях тяжелого машиностроения, доступное в Базе знаний ФЦК после регистрации.

В исследовании аналитики ФЦК изучили более 40 российских машиностроительных предприятий и сравнили их уровень производительности с мировыми лидерами по четырем направлениям: производству промышленных систем вентиляции и кондиционирования, промышленных

и коммерческих холодильных систем, трубопроводной арматуры, а также промышленных насосов и компрессоров.

В СРЕДНЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ СОСТАВЛЯЕТ 4,62 МЛН РУБЛЕЙ В ГОД НА ОДНОГО РАБОТНИКА. ЭТОТ ПОКАЗАТЕЛЬ В 3–5 РАЗ НИЖЕ, ЧЕМ У МИРОВЫХ ЛИДЕРОВ.

По данным исследования, ряд российских предприятий имеют показатели на уровне мировых лидеров. Применение инструментов бережливых технологий, цифровизации и автоматизации помогает им сокращать разрыв и занимать рыночные ниши, освободившиеся после ухода иностранных компаний.

«Отрасли тяжелого машиностроения выпускают востребованную продукцию. В период до 2030 года ожидается 5%-й среднегодовой рост объемов выручки таких предприятий. Этот оптимистичный сценарий уже начал воплощаться в жизнь — благодаря новым источникам роста, таким как рост спроса со стороны основных клиентов. Компании сейчас нуждаются в оборудовании, поскольку реализуют программы импортозамещения. Однако реализация этого потенциала потребует длительного и стабильного роста производительности труда и будет зависеть от того, удастся ли предприятиям его осуществить», — подчеркивает один из авторов исследования, **начальник Управления методологии ФЦК Алексей Курушин.**



По его прогнозу, в ближайшие 10 лет у предприятий есть шансы компенсировать потери прошлых лет, связанные с пандемией и внешними ограничениями, увеличить долю высококвалифицированного труда, выгодно реализовать инвестиции в нематериальные активы, такие как разработка новых продуктов и технологий.

В основу рекомендаций для предприятий лег проектный опыт экспертов ФЦК на предприятиях машиностроения: например, прирост добавленной стоимости 11 предприятий-участников нацпроекта «Производительность труда» составил более 1 млрд рублей. Среди наиболее эффективных решений — сокращение потерь

сырья и материалов, ликвидация простоев персонала и оборудования за счет использования инструментов бережливого производства: быстрой переналадки оборудования (SMED), анализа эффективности оборудования (OEE), производственного анализа и других.

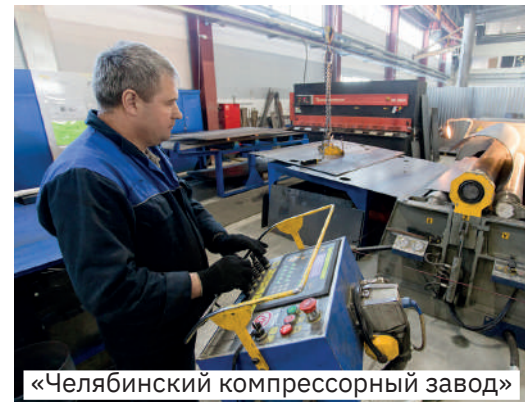
Всего в рамках нацпроекта «Производительность труда», который курирует Первый заместитель председателя Правительства РФ Андрей Белоусов, адресную поддержку получают 42 предприятия машиностроительной отрасли с суммарной выручкой более 70 млрд рублей.



«Ижевский завод тепловой техники»

В исследовании приведены конкретные примеры реализации решений, базирующихся на проектном опыте команды ФЦК. Так, «Ижевский завод тепловой техники», один из российских лидеров в этой нише, по итогам участия в нацпроекте стал производить на 20% больше тепловентиляторов. На заводе изменили подходы к организации процессов, перешли с конвейерного на ячеечное производство — оборудование было перегруппировано не по функциональному принципу, а по принципу изготовления продукции. Это дало заводу более 30 млн рублей дополнительной выручки в год только с одного потока. После завершения проекта компания продолжила самостоятельно тиражировать бережливые практики на оставшиеся производственные участки.

На «Челябинском компрессорном заводе» добились рекордного сокращения срока сборки компрессорных установок с 13 дней до 1 дня, в полтора раза уменьшили запасы незавершенного производства.



«Челябинский компрессорный завод»

В итоге предприятие более чем на треть нарастило выработку: те же операторы на том же оборудовании стали производить 200 компрессорных установок в месяц вместо прежних 150.

Один из производителей оборудования для нефтегазовой и химической отраслей по итогам нацпроекта на 27% увеличил выработку на эталонном участке, после чего начал внедрять инструменты бережливого производства еще на 10 производственных участках. К 2030 году предприятие планирует удвоить выпуск продукции, причем без значительного увеличения штата сотрудников.



«Наше исследование адресовано компаниям, готовым развиваться и расти даже в условиях нестабильности. Оно позволит точнее определить свое место на меняющемся российском рынке и подобрать наиболее действенные методы оптимизации производства», — отмечает Алексей Курушин. ■

Как поднять продажи и найти новые рынки сбыта?

Эффективные продажи и маркетинг

Сотрудничество с ФЦК — результат за 3–6 месяцев

На **25**% увеличится объем продаж

До **20**% увеличится количество клиентов

До **10**% повысится рентабельность продаж

Что изменится на первых этапах партнерства с ФЦК?



Повысится маржинальность продукции



Ускорится цикл запуска новых продуктов



Увеличится доля рынка



Будет внедрена системная работа с клиентами



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК:



+7 (495) 136 62 86



uslugi@pptrf.ru

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