

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА»

ИНТЕРВЬЮ

«Отличительная особенность
нашего консалтинга —
конкретные результаты» / 4

НОВОСТИ

Как изменится российский
рынок консалтинга
после западных санкций / 8

ИСТОРИИ УСПЕХА

ИТ-решения ФЦК помогут повысить
операционную эффективность
российских компаний / 24



Тема номера:

АНТИСАНКЦИОННЫЕ МЕРЫ



Дорогие коллеги!

Четвертый месяц мы с вами живем и работаем в новой реальности, когда одна часть иностранного бизнеса уже ушла с российского рынка, другая ищет возможности на нем остаться. По идее, это должно вселять оптимизм — у отечественных компаний появилась возможность расширить производство и заполнить образовавшиеся пустоты.

Однако невиданная скорость и лавинообразность этих процессов вкупе с разнонаправленными санкционными ограничениями вызвали глубокий дисбаланс на внутреннем рынке — пожалуй, сильнее, чем за последние десятилетия. Как в таких условиях не поддаться тревоге и противостоять хаосу? Как разобраться в ситуации и выстроить новые приоритеты? Очевидно, что не все предприятия могут в одиночку справиться с возникшим комплексом проблем.

Еще Конфуций советовал: когда понятно, что цель недостижима, не изменяйте цель, измените свой план действий. Разработать адекватный план — это отдельная компетенция, которой обладают консалтинговые компании. Поэтому управленческий консалтинг во многих случаях сегодня становится не излишеством, а эффективной мерой антисанкционного реагирования.

О том, как с помощью экспертов ФЦК предприятия учатся зарабатывать больше прибыли, искать скрытые резервы и возможности сохранения объемов производства в условиях экстренного импортозамещения, читайте в новом номере журнала «Производительность.рф».

НИКОЛАЙ СОЛОМОН,
генеральный директор
Федерального центра компетенций

НОВОСТИ



Обмен опытом: 48 регионов представили в Москве практики повышения производительности

НОВОСТИ



Теремок на 20% ускорил обслуживание клиентов

ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



Светлана Линник:
«Производителям сельхозтехники нужен производственный консалтинг»

ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



Как тепличный комплекс сделал прогресс традицией

ИСТОРИИ УСПЕХА



Бережливая цифровизация:
ИТ-решения ФЦК помогут повысить операционную эффективность российских компаний

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



Повышаем эффективность грузоперевозок в условиях санкций

НИКОЛАЙ СОЛОМОН:

«ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ОСОБЕННОСТЬ НАШЕГО КОНСАЛТИНГА — КОНКРЕТНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ»



Шквал санкций, обрушившийся на российский бизнес, привел к заметному дисбалансу на внутреннем рынке. Он вынудил компании перестраивать логистические цепочки, изменять технологические процессы, искать новых поставщиков и возможности для сохранения объемов производства. Не все предприятия могут в одиночку справиться с таким комплексом проблем. О том, как развивать бизнес в новых реалиях и какую помощь могут оказать консалтинговые компании, — в интервью генерального директора ФЦК Николая Соломона.

— Николай Иосифович, несколько месяцев Россия находится в условиях санкций. И по тем стандартам, по которым бизнес привык работать, уже работать не получится. Как Вы считаете, появятся ли новые принципы ведения бизнеса?

— Принципы ведения бизнеса, на мой взгляд, вообще никак не поменялись. Потому что бизнес ориентируется на те условия, которые в данный момент созданы.

■ Я ОПТИМИСТ, И НАША ЗАДАЧА СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ ПОДДЕРЖИВАТЬ ЭКОНОМИКУ НА МАКСИМАЛЬНО ВЫСОКОМ УРОВНЕ. И ИМЕННО СЕЙЧАС ЭТА ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ СТРАНЫ СФОРМИРОВАЛАСЬ.

Поэтому надо принять ситуацию такой, какая она есть. Знаете, чем отличается пессимист от оптимиста? Пессимист всегда в возможностях видит риски, соответственно, занимает позицию, связанную со сворачиванием бизнеса. А оптимист именно в этих новых рисках ищет новые возможности. Сейчас все, что закладывалось в концепцию национального проекта «Производительность труда», начинает

сбываться. На старте проекта мы говорили, что производительность — это возможность увеличивать объем производимых в России товаров достойного качества по цене, которая сможет конкурировать с импортной продукцией. Тем самым мы занимались импортозамещением. Надо смотреть чуть шире и понимать, что ты можешь использовать свои производственные мощности совершенно по-новому. Где-то технологически перестроив производство, где-то перераспределив продуктовые линейки, ты сможешь предоставлять услуги как раз в тех нишах, которые сейчас активно освобождаются.

— Вы затронули тему импортозамещения. И в принципе понятно, как она может быть реализована в производственном секторе. Интересует сфера услуг и, в частности, рынок консалтинга. Мы видим, что с российского рынка ушли иностранные компании. Расскажите, планируете ли вы занимать эту нишу?

— Наш почерк, почерк ФЦК, очень сильно отличается на всем рынке консалтинга. Поэтому еще до этой ситуации мы были

абсолютно уверены в том, что мы очень стремительно заходим на этот рынок. У нас сейчас уже очень много коммерческих клиентов, и после начала ситуации с санкциями спрос на наши услуги невероятно вырос. Потому что компаниям сейчас нужны не отчеты, компаниям сейчас нужны конкретные результаты. А мы умеем это делать. То есть каждый наш проект заканчивается абсолютно конкретным результатом на производственной площадке, который дает прямой экономический эффект: где-то это сотни миллионов рублей на вложенные 4–5 млн рублей.

■ У НАС РАБОТАЮТ УНИКАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ ПРОФЕССИОНАЛОВ: ЭТО БОЛЕЕ 350 ВЫСОКОКЛАССНЫХ ЭКСПЕРТОВ И ТРЕНЕРОВ В ФЦК И ЕЩЕ БОЛЕЕ 500 СПЕЦИАЛИСТОВ РЦК.

Что касается рынка консалтинга, то в 2020–2021 годах рынок управленческого консалтинга в России оценивался примерно в 60 млрд рублей. Важно сказать, что известные иностранные бренды занимали 80 % на этом рынке. И это и есть, по сути, то самое импортозамещение, о котором мы говорим. При этом все «бутиковые» иностранные бренды действительно полностью прекратили работу в РФ — это компании типа McKinsey, BCG и другие. Следующая группа — это так называемая «Большая четверка». Эти компании сейчас разрывают отношения со своими материнскими брендами и, по сути, превращаются в обычные российские консалтинговые компании. Они продолжают работать в России. И это хорошо. Если бы эти компании просто ушли, то на рынке оказались бы без работы примерно 10–12 тысяч консультантов. А сейчас эти консалтинговые ресурсы остаются доступными. Нужно только правильным образом их использовать. Считаю, что сейчас важно, собравшись вместе, помогать в текущей ситуации бизнесу разными компетенциями: где-то необходимо срочно восстанавливать логистику, где-то вообще заново весь бизнес необходимо пересобирать.

— Правильно я понимаю, что Вы планируете собрать лучшую экспертизу на рынке и интегрировать ее в свою компанию?

— По сути, да. ФЦК в этом смысле готов выполнять роль такого «хаба», который

мог бы быть на сборе консалтинговых заказов. Мы надеемся на то, что и у государства сейчас сформируется определенный запрос на консалтинговые услуги, потому что, на мой взгляд, помощь со стороны государства только в форме финансирования в такой ситуации недостаточна. А мы доказали на своем опыте, что, вкладывая средства государства в поддержку консультантов — таких, как мы, отдача на эти средства будет намного выше. Например, за период с 2018 по 2020 год государство вложило в ФЦК примерно 7–8 млрд рублей. Мы за эти деньги оказывали бесплатные услуги бизнесу.

■ 1300 КОМПАНИЙ-УЧАСТНИКОВ НАЦПРОЕКТА, С КОТОРЫМИ МЫ ОТРАБОТАЛИ, ПРИНЕСЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНО В ВВП ОКОЛО 140 МЛРД РУБЛЕЙ.

Мы продемонстрировали, что без денег, только за счет технологий управления, устранения потерь, минимизации брака и эффективного использования ресурсов, на производстве можно давать гораздо больший эффект в экономике. А ведь это дополнительные налоги, новые рабочие места.

— Что дает компаниям экспертиза ФЦК?

— Отличительной нашей особенностью являются конкретные результаты. «Бутиковые» консультанты в среднем имели ценник 50 млн рублей за проект, а средний ценник у «Большой четверки» — 20 млн рублей.

■ У НАС СРЕДНИЙ ЦЕННИК ПРИМЕРНО 10 МЛН РУБЛЕЙ ЗА ПРОЕКТ, ЕСЛИ МЫ РЕАЛИЗУЕМ ЕГО НА КОММЕРЧЕСКОЙ ОСНОВЕ. МЫ БОЛЕЕ ДОСТУПНЫ ДЛЯ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА.

И мы всегда можем измерить экономический эффект от реализации проекта на конкретном предприятии. Сначала это все замеряется через простые показатели — насколько у вас загружено оборудование, персонал, с какой скоростью вы выпускаете продукцию, в каких объемах... И по всем этим параметрам мы помогаем компаниям вырасти в 2–3 раза. ■

Обмен опытом: 48 регионов представили в Москве практики повышения производительности



ФЦК провел первый в 2022 году семинар для руководителей и сотрудников РЦК и собрал в Москве представителей из 48 субъектов. Встречи реализуются регулярно для координации хода региональных проектов адресной поддержки предприятий. Участники знакомятся с актуальными практиками, обмениваются новостями по реализации проектов в других регионах, ищут совместное решение аналогичных вопросов повышения производительности, формируют предложения по улучшению существующих процессов и методик.

«В рамках реализации национального проекта «Производительность труда» мы работаем как единый организм. ФЦК и РЦК — вместе мы делаем общее дело, следуя единым методикам и общей цели. Наша экспертиза в среднем дала рост производительности на предприятиях на 12 % в год, когда средний показатель у предприятий аналогичных отраслей, не участвующих в нацпроекте, не выше 7 %», — отметил **генеральный директор ФЦК Николай Соломон**, открывая мероприятие.

Всего в России сегодня создано 60 РЦК для реализации целей нацпроекта. Ежегодно эксперты ФЦК проводят сертификацию региональных команд для актуализации проектов по повышению производительности труда в российских регионах.

В рамках мероприятия в Москве были представлены итоги работы первого квартала по всей сети. По результатам работы в первом полугодии будет сформирован рейтинг РЦК, который опубликуют на ИТ-Платформе «Производительность.РФ» в июле текущего года. Таким образом, в ходе мероприятия участники со всей России смогли обменяться опытом успешных сертификаций и обсудить возможные точки роста перед предстоящим рейтингом. ■



Предприятия-участники нацпроекта увеличили выпуск продукции для нужд РЖД и улучшили сервис

Федеральный центр компетенций и ОАО «РЖД» в прошлом году договорились об обмене опытом повышения производительности труда в рамках партнерского соглашения. Федеральные эксперты в том числе повышают производственную эффективность предприятий-участников нацпроекта «Производительность труда», которые изготавливают продукцию для нужд РЖД или оказывают услуги компании. Результаты этой работы уже высоко оценили пассажиры из разных регионов страны.

Новосибирский завод резки металла («НЗРМ») при поддержке ФЦК увеличил выпуск листов обшивки вагонов и снизил затраты на производство. Для повышения эффективности был выбран участок изготовления стальных сборных заготовок для РЖД. Спрос на эту продукцию растет с каждым годом, создавая высокую конкуренцию.

«На заводе мы активно применяем передовой опыт, учимся использовать новые технологии и методы управления. Всё, что поможет повысить эффективность использования ресурсов, — и техники, и людей, и времени, — внедряется. Совместно со специалистами ФЦК мы выявили точки роста, создали условия для повышения производительности», — говорит **директор ООО «НЗРМ» Дмитрий Ионычев**.

Для решения выявленных при диагностике проблем на заводе организовали зону отгрузки готовой продукции рядом с местом погрузки, заменили крепежи для перемещения листов на столе плазменной резки, пересмотрели последовательность операций и используемые инструменты при переналадке оборудования, стандартизировали процесс плазменной резки.

В итоге на пилотном потоке удалось сократить время изготовления партии из 262 листов на 26 %, что позволило на

четверть увеличить выработку. А незавершенное производство снизилось на 18 %. Изменились и условия оплаты труда сотрудников. На предприятии применяется сдельная система оплаты труда, поэтому, благодаря снижению трудозатрат на рабочих участках и росту производительности, сотрудники предприятия смогут повысить свой доход.

В то же время **компания «Алтай-Пригород»** за полгода работы с экспертами ФЦК повысила скорость и качество подготовки вагонов в скорых поездах и улучшила уровень сервиса. Компания занимается пригородными пассажирскими перевозками на территории 16 районов края. Работа экспертов ФЦК с коллективом предприятия позволила на четверть ускорить подготовку вагонов к рейсу, снизив затрачиваемое время с 8 до 6 часов.

Эксперты ФЦК и коллектив предприятия перераспределили с проводников функцию уборки на экипировочную бригаду. В результате время подготовки одного вагона сократилось в два раза, с одного часа до 30 минут. А повысить уровень сервиса помогла стандартизация работы и адресное хранение продуктов, необходимых для комплектования контейнера с кондитерскими изделиями.

«Нам удалось снизить время рабочей смены наших сотрудников, и у них добавилось по еще одной рабочей смене в месяц, и мы снизили нехватку работников в выходные и праздничные дни», — сказал **генеральный директор «Алтай-Пригород» Владимир Устинов**. ■



Как изменится российский рынок консалтинга после западных санкций



Перспективы консалтинга в России обсудят представители ведущих консалтинговых компаний. Дискуссия пройдет 23 июня в онлайн-формате. Организаторы мероприятия — ИД «Коммерсант» совместно с ФЦК. Участие в конференции бесплатное, зарегистрироваться можно на сайте издательского дома.

К дискуссии приглашены руководители крупных консалтинговых компаний — Федеральный центр компетенций, Ernst & Young / ЦАТР — Центр аудиторских технологий и решений, McKinsey & Company, Deloitte, Accenture в России и другие участники рынка. Они расскажут, как санкции повлияют на рынок консалтинга, что изменится с уходом глобальных

брендов, какие стратегии выберут «новые старые» компании, что поменяется для клиентов, и ответят на другие острые вопросы.

Напомним, серьезные изменения на российском рынке консалтинга начали происходить после введения санкций США. Американским компаниям запретили оказывать России бухгалтерские, трастовые и консалтинговые услуги, а также услуги по формированию кредитных рейтингов. Ранее оказание услуг со стороны кредитно-рейтинговых агентств российским клиентам запретил Евросоюз. При этом все иностранные консалтинговые компании до объявления санкций самостоятельно ушли с российского рынка. ■

Мероприятие пройдет в онлайн-формате. Для участия в деловой конференции необходимо пройти регистрацию и заполнить небольшую анкету, указав ваши имя и фамилию, компанию, которую представляете, контактные данные. Ждем вас!



Бережливый конкурс. Участвуй и побеждай!

Для сертифицированных тренеров по бережливому производству, которые обладают экспертизой в обучении на предприятиях-участниках национального проекта «Производительность труда», ФЦК проведет федеральный конкурс. Он состоится с 10 июня по 18 августа 2022 года и даст участникам уникальную возможность продемонстрировать свои тренерские компетенции, поделиться экспертизой и познакомиться с лучшими практиками.

Сегодня на предприятиях под управлением ФЦК и РЦК подготовлено 3300 тренеров по бережливому производству. Конкурс не ограничивает количество участников. Все могут побороться за победу в одной или нескольких номинациях: тренер по бережливому производству, система обучения бережливому

производству, тренер по бережливому производству Регионального центра компетенций. Главная задача конкурса — поддержать системное обучение по программам бережливого производства на предприятиях для повышения производительности труда.

На финальном этапе тренерам предстоит продемонстрировать самостоятельно разработанный мастер-класс по инструментам бережливого производства. Экспертная комиссия ФЦК оценит содержание, практическую пользу мастер-класса, презентационные и тренерские навыки ведущего.

Финал пройдет 18 августа 2022 года в Академии производительности в Москве. Приглашаем всех тренеров принять участие! ■

Чтобы принять участие в конкурсе, надо подать заявки на ИТ-Платформе «Производительность. РФ» в соответствии с выбранной номинацией, затем выполнить задания заочного этапа: видеовизитка или рассказ о себе и достижениях, решение предложенного бизнес-кейса, статья по теме обучения и внедрения методики бережливого производства.



Импортозамещение в корпоративном документообороте



В АПРЕЛЕ ЭТОГО ГОДА СИСТЕМА, СОЗДАННАЯ ПАРТНЕРОМ ФЦК CROC CODE НА БАЗЕ DIRECTUM RX, ПОБЕДИЛА В НОМИНАЦИИ «ПРОЕКТ ГОДА» НА ЕЖЕГОДНОМ КОНКУРСЕ DIRECTUM AWARDS 2021. ЭКСПЕРТНОЕ СООБЩЕСТВО ПРИЗНАЛО ЕЕ ЛУЧШЕЙ СРЕДИ 500 ПРИМЕРОВ ДРУГИХ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ БИЗНЕС-ЗАДАЧ.

В ФЦК стартовала серия бесплатных вебинаров для знакомства с популярными услугами — прошел первый вебинар серии, в ходе которого участникам рассказали о преимуществах коробочного решения «Удобный документооборот».

ФЦК предлагает услугу, которую успешно опробовал на себе. В компании работает более 350 сотрудников, которые большую часть времени находятся вне офиса — на предприятиях, они ежемесячно создают более 12 000 документов. Решение позволяет сократить время работы с входящими документами в 7,5 раза.

Оно разгружает и ускоряет все типовые процессы — делопроизводство, закупки, работу бухгалтерских, кадровых и юридических служб, исключает физическое присутствие руководителя при подписании документов.

Эксперты помогут в 7,5 раза сократить время работы с входящей корреспонденцией, в 4 раза — с закупочной документацией, техническими заданиями, расходными договорами, в 5 раз — с согласованием и поиском кадровой документации.



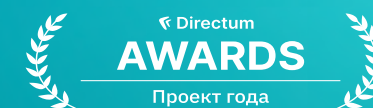
Тема оптимизации документооборота для первой онлайн-встречи была выбрана с учетом предстоящих изменений государственной политики в сфере цифровизации бизнеса. Как известно, к концу 2024 года вступят в силу нововведения Федеральной налоговой службы: большая часть документов будет полностью переведена в электронный формат и начнут действовать новые правила обмена документами. Например, физические лица, которые подписывают документы от лица организации, должны будут в обязательном порядке иметь электронную доверенность.

«Документооборот — это „кровеносная система“ любой организации. Мы на своем опыте убедились в эффективности системы электронного документооборота и рекомендуем его своим клиентам. Наши эксперты уже внедряют на российских предприятиях автоматизированные типовые решения, исключая все неэффективные процессы. Электронный документооборот сегодня как никогда актуален в связи с временными перебоями поставок бумаги и расходников для принтеров. Это может сыграть на руку российским компаниям и ускорить их цифровизацию», — отмечает **Светлана Горчакова, заместитель генерального директора ФЦК по аналитике и методологии.**

В рамках вебинара директор бизнес-группы «Управление контентом и документооборот» ИТ-компании Croc Code Алексей Пестерев сообщил о ключевых моментах, на которые нужно обратить внимание в процессе адаптации «Удобного документооборота» под специфику конкретной компании и для дальнейшего поддержания работоспособности системы. «В среднем мы укладываемся в 3 месяца при внедрении системы», — заключил он. ■

АВТОМАТИЗИРОВАННОЕ КОРОБОЧНОЕ РЕШЕНИЕ УДОБНЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ

ПЛАТНАЯ УСЛУГА



Уникальная услуга от профессиональных консультантов по внедрению улучшений в сфере производительности труда и экспертов в области ИТ и документооборота.

ДВИЖЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ — «КРОВЕНОСНАЯ СИСТЕМА» ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Надежность работы
с документами



Экономия
трудозатрат



Единая база
документов



Удобная и прозрачная
работа с документацией



ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ

Подать заявку
на услугу



ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА РАБОТЫ С ДОКУМЕНТАМИ

- 1 Параллельное согласование всеми службами
- 2 Автоматическое согласование по истечении регламентного срока
- 3 Не более 2-х кругов согласования
- 4 Оптимальная очередь согласования
- 5 Минимальное количество обязательных согласующих



«ТЕРЕМОК» НА 20% УСКОРИЛ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

Пандемия коронавируса и западные санкции один за другим проверяют российские компании на стойкость, особенно в сфере общепита. Но компании, которые стали участниками нацпроекта «Производительность труда», в любой ситуации находят точки роста и повышают качество своей работы. Сеть ресторанов «Теремок» при расширенной поддержке ФЦК на 20% сократила время обслуживания клиентов и продолжает повышать качество своей работы.

«Вопрос повышения производительности труда в условиях беспрецедентных санкций, которым подвергается сегодня Россия, — критический, — считает **председатель Комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга Дмитрий Чернейко**. — Сегодня мы должны добиться лучшей производительности, которая только возможна. В этом гарантия выживания и развития российской экономики».

«ТЕРЕМОК» — СЕТЬ РЕСТОРАНОВ ДОМАШНЕЙ КУХНИ, РАБОТАЮЩАЯ В СЕГМЕНТЕ FAST CASUAL (СОЧЕТАНИЕ ВЫСОКОЙ СКОРОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ И ПРИГОТОВЛЕНИЯ ЕДЫ ПОД ЗАКАЗ ИЗ СВЕЖИХ ПРОДУКТОВ). ВХОДИТ В ЧИСЛО ЛИДЕРОВ СРЕДИ РОССИЙСКИХ СЕТЕЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ И ЯВЛЯЕТСЯ КРУПНЕЙШЕЙ СЕТЬЮ В РОССИИ. ПО ДАННЫМ НА ВТОРОЙ КВАРТАЛ 2021 ГОДА, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ 309 ТОРГОВЫХ ТОЧЕК РАЗЛИЧНОГО ФОРМАТА В МОСКВЕ, САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И КРАСНОДАРЕ, ИЗ НИХ 99 РЕСТОРАНОВ, А ТАКЖЕ 47 УЛИЧНЫХ КИОСКОВ С РАСПОЛОЖЕНИЕМ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И ГОРОДАХ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ.



Реализованные экспертами ФЦК изменения в перспективе позволяют «Теремку» оптимизировать затраты, а сэкономленные средства направить на развитие и улучшения, например на индексацию сотрудникам зарплаты. Кроме того, в рамках реализации услуги «Стратегическое и операционное планирование» эксперты ФЦК разработали программу развития, позволяющую добиться цели — занять 10% рынка общественного питания Санкт-Петербурга и Ленинградской области в 2025 году.

«Теремок», по словам генерального директора в Санкт-Петербурге Виталия Свидовского, всегда стремился оптимизировать свою работу. Тем не менее привлечение экспертов Федерального центра компетенций позволило выявить в одном из самых новых ресторанов сети более 120 потерь. «Такие инструменты, как производительность труда, — они помогают реальному бизнесу сокращать потребность в ручном труде и переводить персонал на более организованную работу,



механизировать работу, автоматизировать работу. Мы получили новые возможности, получили серьезного координатора всех наших усилий», — говорит он.

«Мы создаем на каждом предприятии процесс непрерывных улучшений, который задействует каждого сотрудника. Применение бережливых технологий по пяти пилотным ресторанам за первое время работы наших экспертов показало, что, на том же оборудовании и используя тот же персонал, можно добиться повышения скорости обслуживания посетителей на 20%», — отмечает **заместитель генерального директора ФЦК по операционной эффективности Алексей Байшев**.



Кроме того, экспертам удалось, благодаря применению бережливых технологий, с командой предприятия удалось сократить расстояние, которое за смену должен пройти кашевар, на 76% (с 2 км до 490 м), а для блинопека — на 82% (с 2,7 км до 500 м). Соответственно ускорилось приготовление и выдача гостям блюд — больше гостей остались сытыми.

В ближайшее время компания собирается начать распространение наработанных практик на остальные рестораны. Принципы бережливого производства внедряются также на производстве и в кондитерском цеху. ■

КАК ПОДТВЕРДИТЬ БЕРЕЖЛИВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Федеральный центр компетенций предлагает новую услугу — сертификацию специалистов в области бережливого производства. Прохождение процедуры сертификации позволяет получить независимую оценку текущего уровня компетенций, определить направления для развития профессиональных навыков, раскрыть потенциал сотрудников предприятий и организаций, вовлеченных в деятельность по непрерывному совершенствованию бизнес-процессов. **Сертификат — документ, подтверждающий признание профессиональных компетенций в области бережливого производства и повышающий ценность сотрудника на рынке труда.**

Чтобы пройти сертификацию, необходимо успешно решить тесты проверки знаний и подтвердить наличие практических навыков решением ситуационных кейсов и сертификационным интервью. Их сложность определяется тремя уровнями сертификации:

- «Практик» — опыт локальных улучшений на уровне участка.
- «Специалист» — опыт улучшений по цепочке процессов на уровне предприятия.
- «Эксперт» — опыт улучшений по всей цепочке процесса, в том числе межотраслевые улучшения, управление развитием производственной системы предприятия.



Кто может пройти сертификацию? Любой специалист предприятия или организации, но в первую очередь руководители и менеджеры, функционально занимающиеся развитием производственной системы предприятия, а также сотрудники и руководители подразделений, принимающих участие в реализации проектов по оптимизации бизнес-процессов с помощью инструментов бережливого производства. ■



Для начала прохождения процедуры сертификации необходимо подать заявку, предоставить подтверждение стажа работы и опыта реализации проектов в области бережливого производства.

«Сертификация специалистов по бережливому производству — совершенно новая услуга, которую готов предложить ФЦК сообществу в ответ на требования рынка. Она дает ряд неоспоримых преимуществ. Для сотрудников — признание компетенций в области бережливого производства и повышение ценности на рынке труда. Для предприятия — выявление зон роста специалистов и руководителей в этом направлении, а также возможность подготовки собственной команды с высоким уровнем компетенций. В целом сертификация позволяет стандартизировать требования к компетенциям специалистов и сформировать базу экспертов, которых можно привлекать к реализации проектов любой сложности».

ИРИНА ЖУК, заместитель генерального директора ФЦК по обучению



Стань сертифицированным специалистом в области «Бережливого производства»

Что дает сертификация от ФЦК?

- Подтверждение компетенций в области «Бережливого производства» от ведущей консалтинговой компании.
- Повышение профессиональной востребованности на рынке труда.

Три уровня сертификации:

- «Практик»
- «Специалист»
- «Эксперт»



Подать заявку на услугу



Независимая оценка и признание текущего уровня компетенций в области «Бережливого производства»



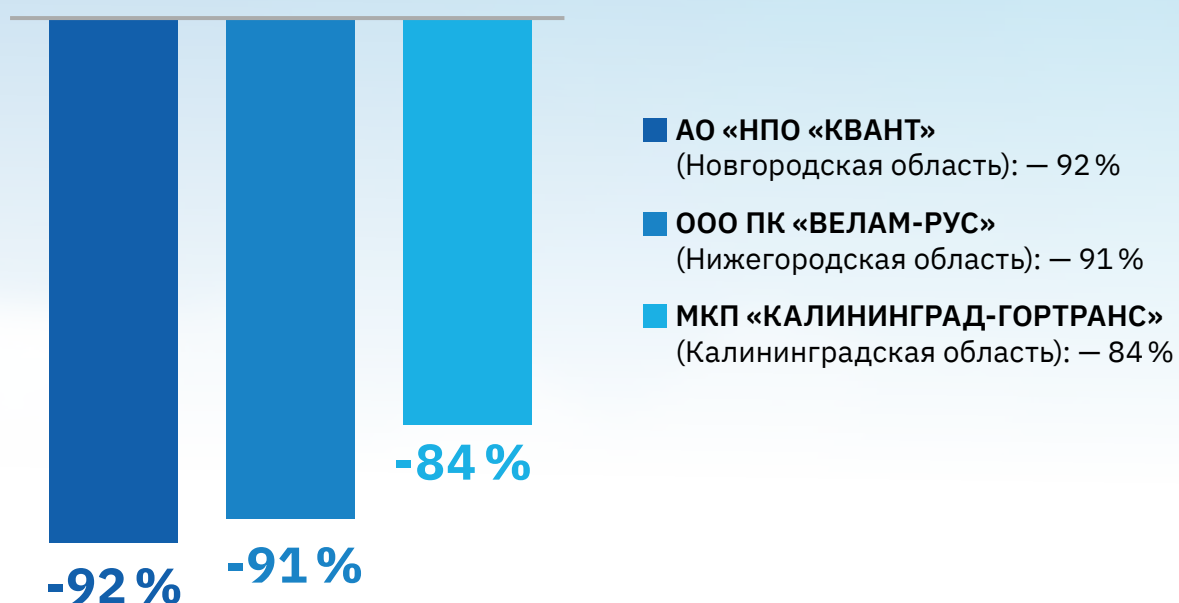
Выдача сертификата, подтверждающего компетенции в области «Бережливого производства»

Количество предприятий
в проекте

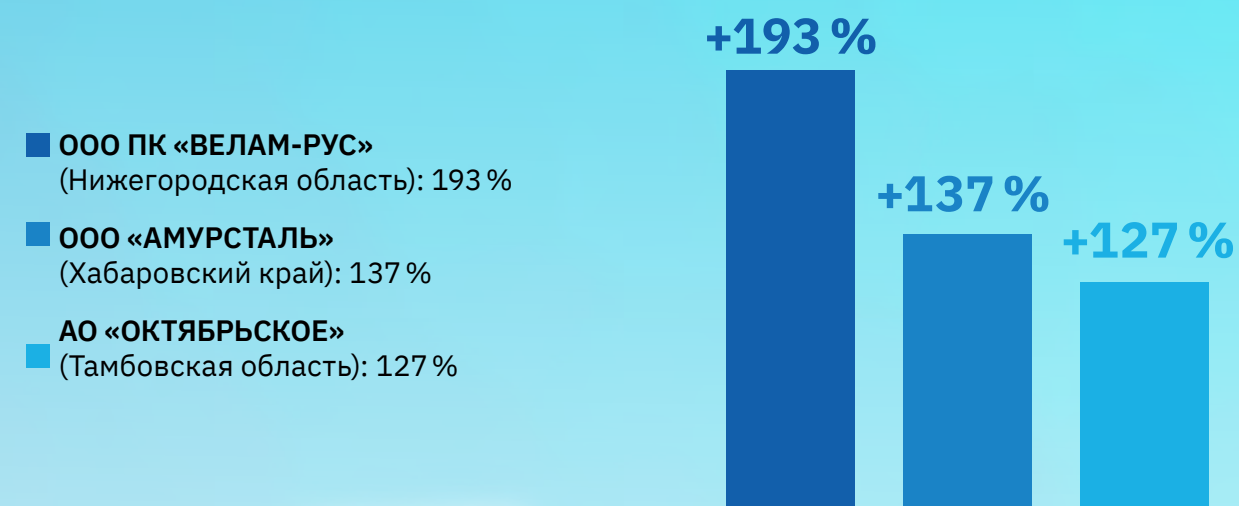
3 562
предприятия

ПРЕДПРИЯТИЯ-ЛИДЕРЫ

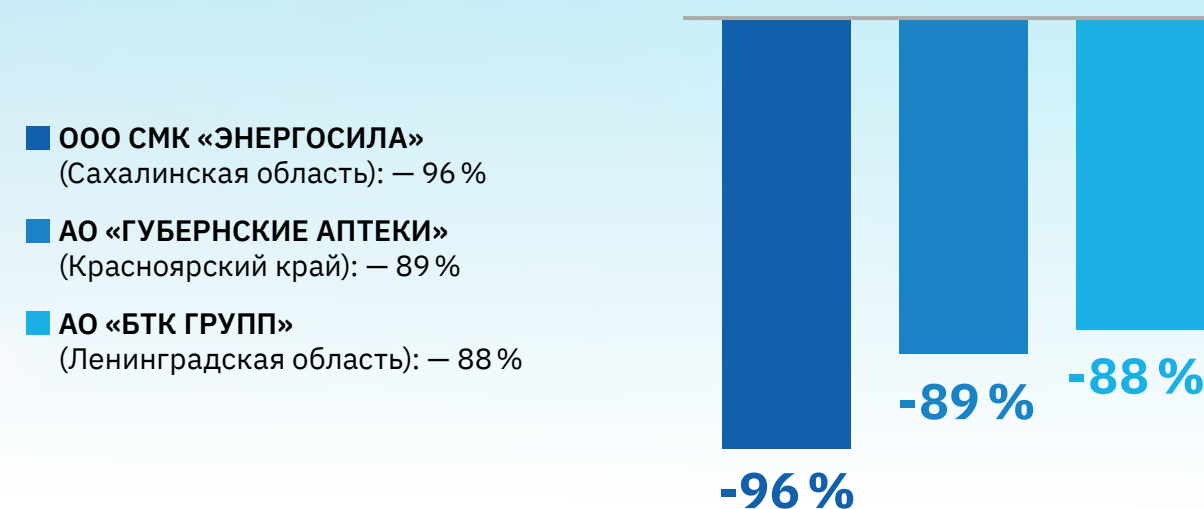
Снижение времени
протекания процессов



Увеличение выработки



Сокращение
незавершенного производства*



* Незавершенное производство — материальные ценности, находящиеся между стадиями и в процессах обработки (добавления ценности).



СВЕТЛАНА ЛИННИК: «ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ СЕЛЬХОЗТЕХНИКИ НУЖЕН ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОНСАЛТИНГ»

Светлана Линник, член совета директоров Ассоциации «Росспецмаш», рассказала, как чувствует себя сегмент сельскохозяйственного машиностроения в условиях санкций.

Посевная кампания в России уже стартовала на юге страны, аграрии в других регионах вовсю к ней готовятся. У производителей сельскохозяйственной техники тоже горячая пора.

Сейчас всех волнует вопрос — как влияют санкции на отрасль сельскохозяйственного машиностроения? И что в условиях столь жесткого внешнего давления

Я говорю о возможностях нацпроекта «Производительность труда», в рамках которого можно бесплатно получить консультации экспертов Федерального центра компетенций в сфере производительности труда.

В нацпроект наша компания «Пегас-Агро» вошла одной из первых. В 2019 году эксперты ФЦК провели углубленный анализ,

можно предпринять? Мой рецепт — это производственный консалтинг. Что называется, испытано на себе.

обнаружили и узкие места, и точки роста. Благодаря этому только за первое полугодие участия в нацпроекте производительность труда выросла в среднем на 15 %, а на отдельных площадках — на 30 %.

КАЙДЗЕН — ЯПОНСКАЯ ФИЛОСОФИЯ ИЛИ ПРАКТИКА, КОТОРАЯ ФОКУСИРУЕТСЯ НА НЕПРЕРЫВНОМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВА, РАЗРАБОТКИ, ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И УПРАВЛЕНИЯ, А ТАКЖЕ ВСЕХ АСПЕКТОВ ЖИЗНИ.

Удалось практически в 2 раза нарастить объем выпуска продукции. Когда мы только начали, у нас с конвейера ежедневно сходило не более 3 единиц техники, а сегодня это 5 машин в день.



Важно и то, что на предприятии осталась культура непрерывных улучшений. Сухом экспертов позитивные изменения не прекращаются — наоборот, у нас производительность труда продолжила расти опережающими темпами. По итогам прошлого года показатель вырос на 53,7 %.

Система кайдзен у нас внедрена на всех этапах производства, обучение прошло две трети персонала. Действует система поощрений за предложения, которые позволяют снизить себестоимость продукции и повысить производительность и качество.

К примеру, рацпредложение нашего электросварщика позволило в 1,5 раза увеличить объем выпуска штанг для опрыскивателей. Он сделал оснастку для деталей и инструментов, которая исключила лишние перемещения и время на их поиск. А сотрудники электрического цеха повысили эффективность изготовления электрожгутов: на сборочном стенде установили оборудование для фиксации разъемов и прозвонки проводов. Это позволило полностью исключить человеческую ошибку при сборке жгутов.

Все это приносит ощутимые плоды. Например, мы успешно развиваемся не только на российском рынке, но и наращиваем

экспорт. За последние 5 лет поставки завода увеличились вдвое. Ежегодный прирост экспорта составляет 20 %. Сегодня наши самоходные опрыскиватели-разбрасыватели мы поставляем не только



в страны СНГ (Беларусь, Казахстан, Молдова, Узбекистан), но и в Монголию. Сейчас завод ведет активные переговоры о поставках в страны Африки, изучаем рынок Аргентины.

В целом сегмент сельскохозяйственного машиностроения чувствует себя неплохо. По данным Ассоциации «Росспецмаш», рост экспорта отечественной техники наблюдается в последние 3–4 года. Да и российский рынок явно разворачивается лицом к отечественным производителям. Если в 2016 году импорт техники для защиты растений на российский рынок в общей структуре продаж составлял 73 %, то в 2021 году продажи импортной техники снизились до 51 %, свидетельствуют данные Росспецмаша. То есть почти половина рынка — это российское производство, а под санкционным давлением эта доля точно сильно вырастет.

Какие меры могут помочь предприятиям резко нарастить производство и занять освобождающуюся нишу? Здесь как раз и пригодится опыт участия в нацпроекте. Он пользуется большим спросом, и есть существенная очередь предприятий. Но есть возможность заказать индивидуальный набор услуг у ФЦК, собрав свой «консалтинговый комплект» из доступных 30 опций. ■

7 ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬХОЗМАШИНОСТРОЕНИЯ ПОЛУЧИЛИ АДРЕСНУЮ ПОДДЕРЖКУ ФЦК. ПРИРОСТ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ В ЭТИХ КОМПАНИЯХ СОСТАВИЛ ОКОЛО 2 МЛРД РУБЛЕЙ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ВЫРОСЛА НА 61 %, ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА — НА 57 %.

КАК ТЕПЛИЧНЫЙ КОМПЛЕКС СДЕЛАЛ ПРОГРЕСС ТРАДИЦИЕЙ

Овощеводство защищенного грунта — одна из самых передовых отраслей экономики РФ. Многие производственные мощности — тепличные комплексы и распределительные центры — построены в последние годы по современным технологиям и лучшим стандартам. Но в любом процессе есть то, что можно модернизировать. Предложения по улучшению — инструмент, который делает прогресс непрерывным и обеспечивает системное повышение производительности труда.



Тепличный комплекс «Овощи Черноземья» в Липецкой области (входит в агрохолдинг «ЭКО-культура») является одним из крупнейших в отрасли. Общая площадь теплиц — 82,6 га. В них круглогодично выращивают широкий ассортимент томатов. Предприятие имеет собственный распределительный центр площадью 11 700 кв. метров, где собранная в теплицах продукция сразу же сортируется, фасуется и упаковывается для отправки в торговлю. Сотрудничество с Федеральным центром компетенций в рамках национального проекта «Производительность труда» обеспечило прорывные показатели по ряду процессов, в том числе за счет организации работы с предложениями по улучшениям (ППУ). При поддержке экспертов ФЦК внедрили цепочку помощи, доску решения проблем, систему подачи ППУ на потоках «Сбор томата круглого

среднеплодного и доставка до распределительного центра» и «Фасовка томатов на подложке на автоматической линии». Результатом стало сокращение времени на реагирование при возникновении проблем и определение ответственных для их оперативного решения, еженедельное обсуждение возникающих сложностей, а также активизация подачи идей.

Среди тех, для кого формирование и реализация предложений по улучшениям стали неотъемлемой частью работы, — инженер по автоматизированным системам управления (АСУ) тепличного комплекса Евгений Николаевич Новоселов и главный инженер распределительного центра Денис Владимирович Караваев. Оба они подчеркивают: улучшения — это коллективная работа, в ее основе опыт и интуиция каждого.



ППУ: стенд для ремонта тележек

Инженер по АСУ тепличного комплекса **Евгений Новоселов** предложил по-новому организовать ремонт электрических тележек с подъемником. На таких тележках овощеводы в теплицах проводят верховые уходные работы — на высоте они выполняют подкрутку растений, удаление пасынков и нормировку кисти. Если раньше в течение всего времени проведения ремонта тележки (до 5 часов) для ее подъема и удержания на высоте использовался электропогрузчик, то теперь он поднимает тележку на специальный стенд, а затем

высвобождается для других работ. Тележку «держит» стенд, сделанный по ППУ.

«Тележек много, ремонтов тоже много, и мы постоянно использовали один электропогрузчик дополнительно — для того, чтобы коллеги при ремонте могли совершать определенные манипуляции. А эти электропогрузчики постоянно востребованы в тепличных блоках, в производстве, поэтому думали купить подставку. Но думали-думали и в итоге изобрели стенд, который сами и сделали», — рассказывает **Евгений Николаевич**.



ППУ: переворачиватель лотка на линии фасовки

Главный инженер распределительного центра **Денис Караваев** — лидер по количеству поданных предложений по улучшениям, в его активе их уже четыре. Значимый экономический эффект принесла идея оснастить линию фасовки томата переворачивателем.

По требованию заказчиков (это крупные федеральные и региональные торговые сети) стикер с информацией о продукте необходимо наклеивать не на лицевую, а на обратную сторону упаковки. На действующем оборудовании не установлен переворачиватель лотков. Переворачиванием вручную занимался отдельный сотрудник. Реализовано ППУ, поданное участниками рабочей группы во главе с Денисом Караваевым: установлены регулируемые ножки конвейера и дополнительное устройство для переворачивания упаковки. Устройство позволяет переворачивать лотки автоматически.

«Все предложения по улучшениям — для того, чтобы людям было удобнее работать. Просто надо об этом подумать. Конструкция переворачивателя — простейшая, а экономический эффект — серьезный», — констатирует **Денис Владимирович**.



Проект, реализованный в рамках нацпроекта совместно с ФЦК, а также несколько ППУ (кроме переворачивателя, поданы и реализованы другие идеи) позволили вдвое увеличить производительность линии фасовки — с 20 тыс. до 40 тыс. упаковок в сутки.

Участие в нацпроекте и поддержка ФЦК помогли организовать систему сбора идей не только в «Овощах Черноземья», но и в других тепличных комплексах агрохолдинга «ЭКО-культура». В управляющей компании создан проектный офис. Таким образом, в агрохолдинге прогресс стал традицией. ■

Материал подготовлен агрохолдингом «ЭКО-культура» специально для журнала Производительность.РФ

КАК УВЕЛИЧИТЬ ВЫПУСК ПРОИЗВОДСТВА В ТРИ РАЗА?

«Северная Компания» из Ленобласти присоединилась к проекту по повышению производительности труда в 2021 году. Уже через 6 месяцев совместной работы с экспертами ФЦК предприятие получило серьезный экономический эффект — выручка увеличилась практически в 2 раза. В компании высоко оценивают опыт сотрудничества с ведущей российской консалтинговой компанией.

УСЛУГА ФЦК

Эффективное выполнение операций на производстве

ОСНОВНЫЕ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

в 2 раза

снижение времени протекания процессов

на 40 %

снижение запасов

на 40 %

повышение выработки

до 85 %

повышение загрузки оборудования или персонала



«Благодарю ФЦК за профессионализм, индивидуальный подход, идеи и реально рабочие инструменты повышения эффективности и сокращения потерь. Проект помог мне и команде предприятия по-другому взглянуть на процессы, которые складывались исторически. Мы переосмыслили нашу систему и перешли

от запуска в производство партиями на поток единичных изделий», — делится итогами **начальник производства «Шкафные регуляторные пункты» (ШРП) и руководитель рабочей группы Максим Гвоздилов.**

«Северная Компания» производит оборудование для теплоэнергетической и газовой отраслей, в том числе инновационные продукты собственной разработки. Компания использует передовые технологии в области производства и передачи тепловой энергии, а многие производственные процессы имеют высокую степень автоматизации.

Благодаря системному внедрению инструментов бережливого производства на линии производства ШРП более чем в три раза (с 30 до 100 шт./месяц) увеличился выпуск готовой продукции, более чем в два раза (с 0,7 до 1,6 шт./месяц) выросла выработка на одного сотрудника, более чем в два раза (с 18 до 8 дней) сократилось время протекания процесса изготовления одного изделия и почти в три раза (с 8,3 до 2,9 млн рублей) уменьшилось незавершенное производство.



«Компания высоко оценивает работу экспертов ФЦК. Прежде всего, хочется отметить их профессионализм и системность. Методичность подходов ФЦК помогла детально проработать цели компании на верхнем уровне, спустившись до конкретных задач на каждом рабочем месте, а также выстроить взаимосвязи, выявить проблемы, влияющие на достижение этих целей. Первые результаты после начала проекта мы увидели уже спустя 3 месяца, что дало сильную поддержку линейным руководителям и инженерно-техническим работникам, которые одобрили инициативы. И сегодня, спустя год после начала проекта, можно с уверенностью сказать, что производство встало на путь непрерывного совершенствования».

ИЛЬЯ ШЕБАЛЕНКОВ, генеральный директор ООО «Северная Компания»



На первом этапе экспертами ФЦК совместно с коллективом предприятия была проделана работа по диагностике и оцифровке каждого этапа в технологической цепочке. Она показала точную производительность рабочих мест, какой потолок по выработке у данной площадки, загрузку каждого сотрудника в зависимости от объема заказа изделий.

До проекта работы по сборке ШРП осуществлялись на двух этажах цеха: на первом этаже — слесарные операции, на втором — сварочные. Эксперты ФЦК



предложили перенести рабочие места сварщиков на первый этаж, а также изменить оснащение и размеры рабочих мест под номенклатуру. Это позволило в четыре раза (с 48 до 12 часов) сократить время сборки и сварки оборудования. А внедрение системы планирования позволило в оперативном режиме отслеживать статус изготовления деталей по заказам и исключило проблему невыполнения заказов в срок. ■

«Наши эксперты провели балансировку персонала и операций в потоке, исключили петли и возвращения, что позволило на 55 % сократить время протекания процесса. Но самое главное, пожалуй, то, что мы создали систему управления производством по принципам just in time (точно вовремя). Отладили систему запуска производственных потоков по достижению заданных событий исходя из времени протекания процесса. Производство стало прозрачным и понятным, проблемы в системе не умалчиваются, а решаются оперативно командой предприятия».

АЛЕКСЕЙ БАЙШЕВ, заместитель генерального директора ФЦК по операционной эффективности



БЕРЕЖЛИВАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ: ИТ-РЕШЕНИЯ ФЦК ПОМОГУТ ПОВЫСИТЬ ОПЕРАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Федеральный центр компетенций (ФЦК) завершил аудит цифровой зрелости крупной мебельной компании из Подмосковья. ИТ-эксперты ФЦК выявили на предприятии «Дебют» точки роста и разработали дорожную карту внедрения цифровых решений, которые позволят в кратчайшие сроки повысить эффективность производства и устранить ключевые потери. Инвестиции компании в данный проект составят 1,6 млн рублей, а срок окупаемости — 3 месяца. По подсчётам экспертов ФЦК, это позволит «Дебюту» ежегодно экономить до 18 млн рублей.

В рамках услуги «Карта бережливой цифровизации» ИТ-эксперты ФЦК помогли компании выявить неэффективные процессы, оценить инвестиции в их автоматизацию и подобрать наиболее подходящие ИТ-решения для их дальнейшего внедрения. Такой подход позволит предприятию достигнуть серьезных экономических эффектов. Кроме того, предлагаемые ФЦК решения помогут в 2 раза увеличить скорость принятия управленческих решений, вывести на новый уровень логистический сервис компании и на четверть сократить время простоя оборудования по причинам ремонтов.

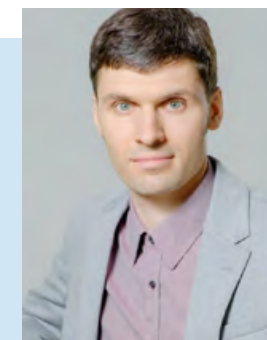


Услуга разработки дорожной карты развития цифровизации и автоматизации будет полезна предприятиям, которые реализуют или уже завершили проекты по оптимизации производства. Для них внедрение ИТ-решений станет следующим шагом повышения производительности.



«За два месяца реализации проекта «Цифровизация и автоматизация» совместно с командой ФЦК был проделан большой объем работы. Мы не просто делаем бизнес гибким и более управляемым — нам удалось выявить новые зоны роста в производстве. По нашим прогнозам, время окупаемости внедряемых цифровых решений составит не более полугода. Сегодня это особенно важно для компании — это позволит нам укрепить свои позиции на рынке».

ВАЛЕРИЙ БРУЛИНСКИЙ, генеральный директор АО «Дебют»



Компания «ДЕБЮТ» — подмосковный производитель мебели для общественных интерьеров и открытых площадок. Основные покупатели продукции — крупные государственные социальные объекты, такие как МФЦ, дома культуры, зрительные залы, а также более 160 аэропортов и вокзалов России.

Для дальнейшего развития предприятия руководство определило стратегию, согласно которой снижение себестоимости продукции должно происходить за счет повышения производительности труда. В августе 2020 года предприятие вступило в национальный проект «Производительность труда». В качестве пилотного проекта был выбран поток производства кресел для актовых залов. Данная модель была выбрана не случайно, изделие довольно трудоемкое и проходит через всю производственную цепочку. Доля производства данной продукции в общей выручке предприятия составляет 11 %.

Эксперты ФЦК помогли предприятию более чем в 1,5 раза (с 6 до 9 штук в час) нарастить объем выпуска кресел для актовых залов, на 42 % (с 17 до 10 часов) сократить сроки их изготовления и на 34 % (с 280 до 184 комплектов) уменьшить производственные запасы. Опыт, полученный в ходе реализации проекта, пригодился компании при внедрении ИТ-решений.

В частности, в рамках проекта были изменены технологии изготовления кресел, а также способы и вид упаковки готовой продукции. Рабочие места на пилотном потоке были организованы по системе 5С. Кроме того, была доработана конструкция сварочной оснастки — это позволило уменьшить время сварки одного комплекта кресел более чем в 1,5 раза (с 9 до 5 минут). А благодаря внедрению инфоцентров, у компании появилась возможность осуществлять ежедневный мониторинг качества изделий на каждом переделе.



В рамках нацпроекта основам бережливого производства эксперты ФЦК обучили 15 работников фабрики. Параллельно углубленное обучение прошли трое собственных тренеров, которые продолжают передавать полученные знания сотрудникам компании. ■

«Цифровые технологии являются драйвером роста для бизнеса. Они позволяют повысить операционную эффективность, увеличить устойчивость и конкурентоспособность предприятия. Уникальность нашего продукта обусловлена нашими знаниями и опытом по устранению потерь, которых нет больше ни у кого. Мы повышаем эффективность более тысячи российских компаний, в том числе при помощи ИТ-решений».

СВЕТЛАНА ГОРЧАКОВА, заместитель генерального директора ФЦК по аналитике и методологии

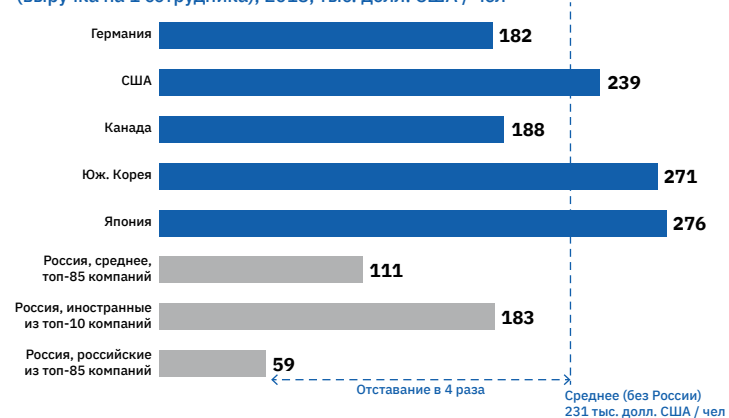


ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ НА РЫНКЕ АВТОКОМПОНЕНТОВ

Российский автомобильный рынок испытывает трудности из-за нехватки автокомпонентов с начала 2020 года. В разгар пандемии были нарушены многие цепочки поставок. Покупатели столкнулись не только с дефицитом машин, но и с резким увеличением их стоимости. По данным Ассоциации европейского бизнеса, в апреле 2020 года продажи новых машин снизились на 72 %, в апреле 2022-го был установлен новый антирекорд — продажи уменьшились на 78,5 % — автопроизводителям удалось реализовать 32 000 автомобилей.



Производительность труда в сфере производства автокомпонентов (выручка на 1 сотрудника), 2018, тыс. долл. США / чел



Низкая производительность

Всего 40 % потребности российского рынка послепродажного обслуживания обеспечивается локальным производством — такие данные приводят эксперты ФЦК в отраслевом исследовании, доступном в «Базе знаний» ИТ-платформы «Производительность.РФ». И доля отечественных производителей автокомплектующих снижается. Это связано с тем, что зарубежные предприятия имеют в среднем в 2–3 раза более высокую производительность. Статистический анализ российских и локализованных зарубежных предприятий показывает, что тип продукта и объем инвестиций в производственное оборудование обладают значительным влиянием на производительность и, соответственно, конкурентоспособность.

Эксперты ФЦК предлагают два подхода к повышению производительности труда: дифференциация продуктов и лидерство в себестоимости. Первый способ подходит для крупных диверсифицированных компаний и требует своевременно обновлять продуктовый портфель и участвовать совместно с автопроизводителями в разработке новых продуктов. Второй способ подходит

для небольших специализированных производителей. Он нацелен на максимальную стандартизацию производства и сокращение затрат. При модернизации производства формируется оптимальная схема производственной линии, которая

позволяет повысить скорость производства и уменьшить простой оборудования и персонала, с последующим постепенным переходом к автоматизации и роботизации производственных процессов.

Взгляд со стороны

Компания ООО ПК «ВЕЛАМ-РУС» из Нижегородской области специализируется на производстве шумоизоляционных, тепло- и виброизоляционных материалов, напольных покрытий и деталей из них, в том числе и для автомобильной промышленности. В 2021 году предприятие стало участником национального проекта «Производительность труда». Совместно с экспертами ФЦК российский производитель автокомпонентов оптимизировал процесс изготовления шумоизоляционных материалов для автомобилей ГАЗель Next. Их располагают в районе багажной полки автомобиля.

За полгода эксперты ФЦК совместно с сотрудниками компании в 2,5 раза (с 3 до 8 комплектов на человека в сутки) увеличили выработку на линии производства шумоизоляционных материалов, в 12 раз (с 291 до 25 часов) сократили время протекания процесса изготовления 100 комплектов и более чем в 1,5 раза (с 1321 до 792 шт.) снизили производственные запасы.

До проекта на производстве шумоизоляционных материалов было большое количество межоперационных перемещений материалов. Эксперты ФЦК помогли перестроить производство и сократить перемещения с 642 до 206 метров. Это



позволило высвободить 250 м² занимаемой площади, на которой разместились другие производства — автоматическая формовочная линия и роботизированный комплекс гидрорезки марки HTRC. По рекомендации ФЦК была модернизирована линия по производству иглопробивного нетканого полотна, в результате которой нарезка заготовок шумоизоляционного материала стала производиться сразу с линии в автоматическом режиме. Это позволило исключить ручную нарезку рулонов. ■

С подробными выводами исследования передовой российской и зарубежной практики повышения производительности труда в сфере производства комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств вы можете ознакомиться в «Базе знаний» ФЦК.



«Благодаря огромному опыту коллег из ФЦК нам удалось на практике применять инструменты бережливого производства. Это позволило оценить наш технологический поток совершенно в новом для нас качестве, погрузившись в накопившиеся за годы производства проблемы и застарелые нерешенные задачи. С целью вовлечения персонала в процесс постоянного улучшения производственных процессов предприятия командой проекта были разработаны положения «О порядке подачи и реализации предложений по улучшению (ППУ)» и о проведении конкурса «Лучшее ППУ».

АЛЕКСЕЙ СМЕРНОВ, генеральный директор ООО ПК «ВЕЛАМ-РУС»

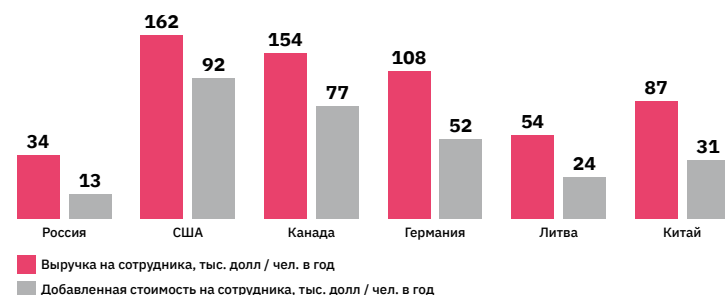


ПОВЫШАЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Российский рынок грузоперевозок

Эксперты ФЦК в проведенном исследовании передовой российской и зарубежной практики повышения производительности труда в сфере грузоперевозок отмечают, что эффективность российских компаний и до санкций была значительно ниже, чем у зарубежных грузоперевозчиков. В качестве одной из основных причин низкой производительности труда выделяется низкий уровень инвестиций в бизнес.

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК



Для эффективной конкуренции на рынке автомобильных грузоперевозок мелким и средним компаниям необходимо сфокусироваться на выборе конкурентоспособных бизнес-моделей с более высокой



добавленной стоимостью, корректном ценообразовании, оптимизации бизнес-процессов и сокращении себестоимости.

Выстроенные процессы без потерь (как временных, финансовых, так и физических, вследствие недобросовестности водителей или контрагентов) — необходимое условие поддержания конкурентоспособности автомобильных грузоперевозчиков. В качестве первостепенных действий эксперты ФЦК рекомендуют внедрить наиболее эффективные решения по повышению производительности труда: автоматизацию процессов маршрутизации, планирование технического обслуживания и ремонта и ведение клиентов.

Подробнее о результатах и выводах исследования передовой российской и зарубежной практики повышения производительности труда в сфере деятельности автомобильного грузового транспорта и услуг по перевозкам можно познакомиться в «Базе знаний» ФЦК.



Перезапуск производственной системы

Новосибирская компания «Байт-Транзит-Континент» входит в крупный транспортно-логистический холдинг «Байт-Транзит», имеющий филиалы в 17 городах России. По итогам работы с ФЦК предприятие сократило время и повысило качество обслуживания клиентов. Экономический эффект от реализации проекта предприятие оценивает в 150 млн рублей дополнительной выручки.

Эксперты ФЦК помогли компании на одном из самых крупных терминалов на 25 % (с 75 до 100 заказов в смену) нарастить объем обрабатываемых грузов, на 23 % (с 23 до 18 минут) сократить время обслуживания клиентов.

В рамках проекта была изменена планировка помещения диспетчерской службы компании. Это позволило увеличить клиентскую зону и организовать дополнительные окна обслуживания. Для исключения очередей была составлена «температурная карта» интенсивности посещения клиентами терминала. Теперь автоматизированная система оповещения при помощи смс-рассылки предупреждает клиентов, в какое время можно забрать посылку без очереди.

До проекта процессы оформления заказа, а также разгрузки и погрузки были последовательными, теперь они

осуществляются параллельно. Кроме того, ежедневно тратилось до 80 минут на ожидание погрузчика, при помощи которого груз перевозили к весам. При взвешивании погрузчик перегораживал проезд и в буквальном смысле парализовывал работу по разгрузке и погрузке на других окнах. В рамках совместной работы с экспертами ФЦК сотрудники терминала предложили вмонтировать весы



в пол непосредственно в зоне разгрузки, и теперь груз взвешивается при помощи тележек. Этот пример предложения по улучшению имел существенный эффект для вовлечения работников терминала в процесс непрерывных улучшений.

Благодаря участию в проекте «Байт-Транзит-Континент» смог на 25 % увеличить объемы грузоперевозок, и по итогам 2021 года выручка компании выросла на 17 %. Успешный опыт уже тиражируется на все филиалы группы компаний «Байт-Транзит».

«Результатом совместной работы компании «Байт-Транзит-Континент» с экспертами ФЦК, в рамках национального проекта, стал основательный пересмотр модели производственной системы, получилось найти внутренние резервы для расширения производственных мощностей, как существенный положительный эффект можно отметить изменение сознания сотрудников в лучшую сторону. Национальный проект заложил фундамент системы постоянных улучшений, в рамках которой мы продолжаем повышать эффективность бизнес-процессов производственной системы».

КОНСТАНТИН КОЧМАРЕВ, заместитель директора по производству ООО «Байт-Транзит-Континент»



ПЛАТНАЯ УСЛУГА

Оптимизация внутренней логистики

Диагностика процесса внутренней логистики, выявление проблем и резервов повышения его эффективности. Разработка плана мероприятий для достижения установленных целей.

Обучение рабочей группы инструментам «Бережливого производства» и методам, направленным на решение проблем, выявленных в ходе диагностики.



**Подать заявку
на услугу**



**Повышение эффективности
логистических процессов
предприятия**



**Снижение себестоимости
продукции или услуг**



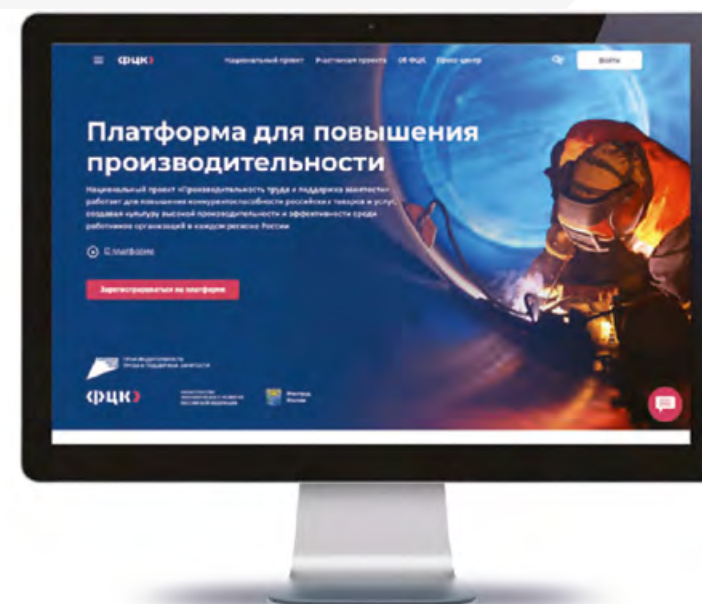
**Оптимизация подачи заявок
на доставку/транспортировку
продукции**



**Увеличение (выравнивание)
загрузки оборудования
и персонала**



ИТ-ПЛАТФОРМА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ»



[Подробнее →](#)

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

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



**Поделитесь мнением
о журнале. О каких темах
вам интересно узнать
в будущих номерах?**

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР
КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
ТРУДА

ПОВЫШАЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

