

# ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ»

МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ  
ВЭФ-2019: «Бережливое  
производство — это про людей»

/2

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ  
Что ждет российского  
производителя  
на глобальном рынке?

/20

ИСТОРИИ УСПЕХА  
Как птицефабрика «Рефтинская»  
увеличила выработку в 2,5 раза

/24



Тема номера

**ОСОБЕННОСТИ  
НАЦИОНАЛЬНОГО  
БИЗНЕСА**



Недавно завершился Восточный экономический форум, одной из центральных тем которого стала производительность труда. Как выяснилось, российские и зарубежные эксперты сходятся во мнении, что главным тормозом развития компании часто является отсутствие амбиций и мотивации менеджмента.

Сегодня адресную поддержку повышения производительности труда получают почти 600 российских предприятий, часть которых уже находится на стадии самостоятельного тиражирования улучшений. Это очень важный и показательный этап — многое зависит от собственников и руководителей, их лидерской позиции. Сегодня мы видим, что наши участники хотят развивать свои успехи и углубляться в методики бережливого производства, потому что убедились на собственном опыте, как это работает.

Что мешает российским предпринимателям самостоятельно повышать эффективность своих предприятий? Влияет ли российский менталитет на нашу производственную культуру? Этим и многим другим вопросам посвящен второй номер журнала «Производительность.РФ».

**НИКОЛАЙ СОЛОМОН,**  
генеральный директор  
АНО «Федеральный центр компетенций  
в сфере производительности труда» (ФЦК)

## МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ



**ВЭФ-2019: «Бережливое производство — это про людей»**

## ИНТЕРВЬЮ



**Интервью генерального директора ФЦК**

## НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

**Какие меры господдержки доступны участникам проекта?**

## ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



**Как повысить эффективность центра занятости**

## ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



**Что ждет российского производителя на глобальном рынке? Интервью президента корпорации «Технониколь»**

## ИСТОРИИ УСПЕХА



**Кейс птицефабрики «Рефтинская»**

## ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



**«Фабрика процессов» научит эффективности**

## ВОПРОС-ОТВЕТ

**Зачем мы меняемся?**

# ВЭФ-2019: «БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО — ЭТО ПРО ЛЮДЕЙ»



Экономика многих стран сегодня переживает бум бережливых технологий в различных отраслях — начиная с промышленности и сельского хозяйства, заканчивая образованием, здравоохранением и госуправлением. В России эта тенденция активно поддерживается на государственном уровне. В реализацию мер по повышению производительности труда за счет бережливых технологий сегодня вовлечены практически все регионы страны. Во многих городах уже действуют бережливые поликлиники, стартуют проекты по оптимизации центров занятости населения. В рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» почти 600 российских предприятий получают экспертную поддержку Федерального центра компетенций, направленную на повышение эффективности производства.

Почему бережливые технологии сегодня переживают «вторую молодость»? Как в мире меняются подходы к повышению производительности труда? Насколько этот показатель важен для российской экономики и какие факторы определяют его рост? Об этом говорили участники деловой программы Восточного экономического форума, который проходил с 4 по 6 сентября во Владивостоке.

Рост производительности и экспортной ориентированности компаний несырьевого сектора — одно из главных условий,

которое позволит России войти в число пяти крупнейших экономик мира. Этот тезис определил проблематику панельной сессии «Лидеры производительности: квинтэссенция Азиатского и Европейского опыта для содействия региональному развитию», которая объединила представителей власти, бизнеса и мирового экспертного сообщества.

«Производительность труда — это такой верхнеуровневый показатель, который вбирает в себя все, что происходит в экономике, — пояснил Министр экономического

развития РФ **Максим Орешкин**. — Говоря о росте производительности, мы говорим и о необходимости увеличения объема инвестиций, и об используемых технологиях, и о качестве человеческого капитала. Все эти элементы важно объединить и правильно использовать. И это уже вопрос качества управления».

По словам **Максима Орешкина**, ключевые направления, в которых должен наращиваться объем инвестиций — это цифровые технологии, образование и развитие научной среды. Министр рассказал участникам о старте проекта по внедрению технологий искусственного интеллекта, который запланирован на ближайшие месяцы. Как отметил **Максим Орешкин**, успех модернизации в любой сфере, в первую очередь, зависит от эффективности управленческих подходов.

«Недостаточно иметь хорошее оборудование и хороших людей. Важно, чтобы эти люди на этом хорошем оборудовании показывали хороший результат. Именно в этом направлении мы работаем в национальном проекте — помогаем промышленным компаниям и бюджетным организациям добиться максимальной отдачи от имеющихся ресурсов», — подчеркнул министр.

В числе факторов, ограничивающих возможности повышения производительности труда в российских компаниях, эксперты назвали административные барьеры, отставание технологий, отсутствие необходимых компетенций и мотивации менеджмента.

«Низкая производительность на многих предприятиях — это результат совокупности факторов. В первую очередь, недостаточного уровня управленческих и технологических компетенций, — подчеркнул **Петр Засельский**, заместитель Министра экономического развития РФ. — Долгие годы в нашей стране не существовало никаких образовательных программ для подготовки управленцев. Пополнять знания и развивать управленческие навыки руководителям было просто негде».

О роли менеджмента в развитии производственной культуры сингапурских компаний рассказал старший государственный Министр торговли и промышленности Республики Сингапур **Ко По Кун**.

«Прежде всего необходимо изменить философию менеджмента, — отметил **Ко По Кун**. — Если владельцы и руководители не хотят, не будет никаких изменений. Именно они должны быть заказчиками этих процессов. И уже затем эта философия влияет на философию сотрудников».

В ходе дискуссии генеральный директор ФЦК **Николай Соломон** затронул вопрос о разнице управленческих подходов в бизнесе и крупных корпорациях (Ред. — подробнее на стр. 6).

Участники панельной сессии «Как сократить потери и повысить эффективность бизнеса. Современные тенденции в бережливом производстве» поделились своим мнением о том, как в мире меняются подходы к повышению эффективности организаций. Эксперты выделили два ключевых тренда — распространение бережливых технологий в непромышленных сферах и систематизация подходов к повышению производительности труда.

Консультант по совершенствованию бизнес-процессов и бенчмаркингу Полиции Дубаи **Хорхе Хавьер Роман Гарате** рассказал о том, как бережливые технологии помогают усовершенствовать работу правоохранительных органов. Благодаря оптимизации процессов полицейским Дубаи удалось сократить время выезда на место происшествия с 7 до 5 минут.

**Николай Соломон** рассказал зарубежным коллегам об адресной поддержке российских предприятий и подчеркнул важность активного участия государства в повышении эффективности бизнеса.

«То, что сегодня на уровне государства принято решение о поддержке распространения культуры бережливого производства в российских организациях, говорит о системности и серьезности подхода, — отметил **Николай Соломон**. — Технологии бережливого производства позволят российским компаниям получить гораздо более ощутимый и продолжительный экономический эффект, чем господдержка в виде живых денег. Мы передаем людям конкретные методики и навыки. Каждый день к нам приходят новые предприятия, которые доверяют нам и с которыми мы достигаем конкретных результатов в повышении эффективности производства». ■

# ИННОВАЦИОННОЕ ПРОИЗВОДСТВО ПРИКАМЬЯ ПОЛУЧИТ ГОСПОДДЕРЖКУ

Первый заместитель Председателя Правительства — Министр финансов РФ Антон Силуанов и Министр экономического развития РФ Максим Орешкин посетили Пермский край. В рамках рабочего визита прошло совещание по реализации национальных проектов с участием глав десяти российских регионов, представителями региональных министерств и предпринимателями Прикамья.



Пермский край вступил в проект в конце 2017 года и сегодня демонстрирует самый высокий уровень вовлеченности предпринимателей. Из 141 предприятия, которые получают адресную поддержку до конца 2024 года, 48 уже подписали соглашения об участии в проекте.

Совещание проходило на площадке ПАО «Пермская научно-производственная приборостроительная компания» (ПНППК). Сегодня компания активно развивает производство чистого синтетического кварца, которое в перспективе должно снять зависимость российских предприятий от импорта и позволит создать около 30 высокотехнологичных рабочих мест. ПНППК рассчитывает на государственную поддержку инновационного проекта — 50% инвестиций компания должна получить в виде льготного займа от Фонда развития промышленности. Прогнозируемый объем будущих налоговых поступлений от производства составляет 125 млн рублей.

На площадке ПНППК участники делегации познакомились и с другими инновацион-

ными проектами региона. Свои разработки представили 24 промышленные компании Прикамья, которые уже являются участниками национального проекта. Так, компания ООО «Титанбио» продемонстрировала имплантируемую порт-систему, которая уменьшает последствия химиотерапии при лечении онкозаболеваний. По словам руководителей компании, оборудование пермского производства не уступает в качестве используемым в России импортным аналогам.

Следующим пунктом рабочего визита **Антон Силуанов** стала Курганская область. Вместе с представителями региональной власти и государственных институтов развития Первый вице-премьер обсудил меры господдержки, которые помогут стимулировать экономическую активность региона.

«Мы провели большую работу, направленную на стимулирование действующего бизнеса и создание условий привлечения предпринимателей из других регионов. Мы прошли буквально по всем отраслям: от экономики до социальной и коммунальной сфер. План, который позволит вывести субъект на более высокие позиции по экономическим и социальным показателям, будет представлен в ближайшие месяцы», — заявил министр.

Одной из мер господдержки станет участие Курганской области в национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости». Регион войдет в контур проекта в 2020 году. У 32 курганских предприятий появится возможность разработать решения для повышения экономической эффективности производства совместно с экспертами Федерального центра компетенций. ■

# МАКСИМ ОРЕШКИН ПОСЕТИЛ ОДНО ИЗ ПЕРВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОЕКТА

Во время автопробега по трассе М7 Министр экономического развития РФ Максим Орешкин посетил одно из предприятий первой волны проекта АО «Зеленодольский завод им. А.М. Горького», где оценил достижения предприятия спустя год после завершения работы на пилотном потоке.

Зеленодольский завод им. А.М. Горького — одно из крупнейших судостроительных предприятий в России, основанное 125 лет назад. За эти годы завод построил более 1,5 тыс. морских и речных судов разного назначения. Сегодня предприятие активно развивает альтернативные направления производства — машиностроение, металлургию, металлоконструкции — и расширяет рынки сбыта.

Предприятие вступило в национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» в декабре 2017 года. По итогам его реализации производительность труда на потоке по производству судовых изделий выросла на 5,5%, что принесло ощутимый экономический эффект — 533,8 тыс. рублей на один заказ.

Спустя год после успешного завершения пилотного проекта предприятие продолжает использовать методики бережливого производства и тиражирует опыт участка-образца в других производственных цехах. Так, в цехе нефтегазового оборудования на участке по изготовлению кронштейнов почти в пять раз сократилось время протекания процессов и в среднем на 40% выросла производительность труда. Рост общих показателей производительности предприятия за первое полугодие 2019 года составил 17% по сравнению с аналогичным периодом 2018 года.

«Адресная поддержка предприятий не ограничивается реализацией пилотного проекта, — отметил **Максим Орешкин**. — Важно, чтобы предприятия ставили новые цели по повышению экономической эффективности, тиражировали успешные практики и использовали навыки бережливого производства



в своей обычной деятельности. Поэтому в течение трех лет предприятия-участники остаются на нашем особом контроле, получают необходимую экспертную помощь и могут рассчитывать на дополнительные меры господдержки в рамках проекта».

В сентябре **Максим Орешкин** посетил новгородское предприятие АО «Лактис», которое подключилось к проекту одним из первых в регионе. Эксперты ФЦК высоко оценивают потенциал роста производительности труда на предприятии. Улучшение показателей позволит компании выйти на новые рынки.

«Продукция АО «Лактис» пользуется спросом по всей стране. Участие в проекте поможет управленцам и персоналу предприятия найти и устранить сохраняющиеся потери и выйти на еще более высокие экономические показатели», — отметил **Максим Орешкин**. ■

# «МЫ ВИДИМ, ЧТО МНОГОЕ МЕНЯЕТСЯ В СОЗНАНИИ СОБСТВЕННИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ...»



**Редкая дискуссия о производительности труда и бережливом производстве обходится без разговора о людях и менталитете. Почему этот аспект так важен? На этот вопрос отвечает генеральный директор Федерального центра компетенций в сфере производительности труда Николай Соломон.**

В интервью по итогам Восточного экономического форума Николай Соломон рассказывает о своем опыте работы с предпринимателями и управленческой позиции, которая гарантирует процветание бизнеса.

*В массовом сознании бизнес — это всегда гонка за эффективностью. Неужели существуют предприниматели, которых не мотивирует большая выручка?*

Возможно, я кого-то шокирую. По моим оценкам, около 40% бизнесменов в России не ставят перед собой задачу повысить прибыль своего предприятия и расширить возможности его капитализации. Это абсурд с точки зрения основ экономики. Но в практике проекта действительно встречаются такие примеры. Мы приходим на предприятие, общаемся с руководством и не видим амбиций и желания менять сложившуюся культуру. Мы рассказываем

и показываем, как компания может производить в два раза больше продукции на том же оборудовании и с теми же людьми. И при этом встречаем очень спокойную реакцию и немой вопрос «Зачем?». У предпринимателя есть план для динамики роста в 15%, ему хватает этой маржи. Он не хочет думать о перспективе, масштабировать свой бизнес, у него нет видения будущего своей компании, а если и есть, то очень скромное. Такова реальность многих компаний.

*Но ведь есть и другая категория предпринимателей?*

И их, к счастью, большинство. За время работы в проекте я познакомился с собственниками компаний, которые могут часами и днями рассказывать о бережливом производстве. Это люди, которые никогда не останавливаются в развитии — ни в личном, ни в профессиональном. Им интересны новые знания, новые методики и процесс улучшения как таковой. Это такая особая формация прогрессивных бизнесменов. Они по-хорошему одержимы идеей эффективности. Благодаря таким людям у компании появляются амбициозные бизнес-цели и коллективы по-настоящему вовлеченных в свою работу людей. И как правило, их бизнес процветает.

Я очень надеюсь, что благодаря национальному проекту таких людей будет все больше. Мы уже видим, как многое меняется в сознании собственников и руководителей. Появляется вкус к развитию, формируется новое видение производственных процессов, и самое главное — четкое понимание бизнес-целей своей компании.

*То есть философия бережливого производства проясняет бизнес-цели?*

Разговор о бережливом производстве всегда предметен, потому что оптимизация всегда направлена на достижения конкретных целей и показателей. При общении с владельцами и руководителями бизнеса в первую очередь мы стремимся понять их мотивацию, бизнес-цели и ожидания, рассказываем о результатах, которые реально достичь в проекте. И дальше должна произойти эта магия, когда предприниматель осознает: «Да, я хочу развивать новую культуру, потому что она поможет мне поменять своих людей,

**«В БОЛЬШИХ КОМПАНИЯХ ПРИВЫКЛИ ЖДАТЬ ДИРЕКТИВ СВЕРХУ, РАБОТАТЬ В ПЛАНОВОЙ ЭКОНОМИКЕ».**

поменять компанию, заработать больше денег для компании и приносить больше пользы государству с точки зрения эффективности своей деятельности».

*А в чем различие подходов к повышению производительности труда в государственных и частных компаниях в России?*

У больших корпораций также есть бизнес-цели верхнего уровня, но они очень плохо транслируются по всей структуре компании, дочерним предприятиям и зависимым организациям. Вот мы в России реализуем проект по повышению производительности труда, участие в нем добровольное. Ничто не мешает государственным компаниям воспользоваться нашей экспертной поддержкой, нет никаких ограничений. Но на практике к нам приходят только частные предприятия, и ни одной «дочерней» организации больших корпораций в числе участников нет. Почему? В больших компаниях привыкли ждать директив сверху. Это корпорация должна поставить задачу: выйти на новый объем продукции, снизить себестоимость и т.д. Возможно, в этом случае у предприятий появится мотивация к изменениям. Просто здесь немного другой менталитет. Люди привыкли работать в плановой экономике. Изменить ситуацию может только сильный лидер. Если во главе корпорации будет стоять человек, разделяющий философию бережливого производства, он сможет вдохновить коллег и транслировать идею на все уровни управления. Нам всем известны подобные примеры. Тойота, Росатом, Технониколь и многие другие компании смогли построить эффективные производственные системы только благодаря активной лидерской позиции своих руководителей. На самом деле, это универсальный рецепт для каждой компании. Масштабные цели и изменения всегда зарождаются в головах руководителей, а мы готовы дать участникам проекта все необходимые знания, навыки и инструменты для их реализации. ■

# САМОСТОЯТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЯМ ПОМОГУТ КОНСУЛЬТАНТЫ

НОВОСТИ



Предприятия-участники национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», самостоятельно реализующие программу по повышению производительности труда, смогут получить консалтинговые услуги по бережливому производству на безвозмездной основе.

Реализация программы по повышению производительности труда доступна предприятиям в трех формах: при поддержке экспертов Федерального центра компетенций в сфере производительности труда (ФЦК), регионального центра компетенций (РЦК) или самостоятельно. Такое решение принимается на основе рекомендаций экспертов ФЦК.

После того, как предприятие оставляет заявку на сайте [производительность.рф](http://производительность.рф), эксперты ФЦК проводят его проверку на соответствие основным требованиям, в числе которых отношение к одной из базовых несырьевых отраслей (обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство, транспортировка и хранение, строительство, ЖКХ), выручка от 400 млн до 30 млрд рублей, доля иностранного участия в уставном капитале не более 25%.

При соблюдении этих условий эксперты выезжают на предприятие для проведения очного отбора, в ходе которого оцениваются потенциал увеличения производительности труда, готовность руководителя к модернизации системы менеджмента, резервы пилотного производственного потока и другие факторы. На основании этого эксперты могут рекомендовать реализовывать проект совместно с ФЦК или РЦК, а также самостоятельно — в случае, если компания уже имеет развитую производственную систему.

Предприятиям, самостоятельно реализующим программу по повышению производительности труда, доступны другие меры поддержки, в частности, получение льготного займа от Фонда развития промышленности в размере до 300 млн рублей сроком до 5 лет под 1% годовых. Кроме того, они могут бесплатно воспользоваться услугами консультантов — консалтинговых компаний, обладающих компетенциями и опытом для оказания экспертной поддержки и на высоком уровне владеющих методикой lean-менеджмента.

Привлечением таких консультантов к работе с компаниями и финансированием их сотрудничества занимаются региональные власти, заинтересованные в достижении роста производительности труда на опорных предприятиях.

ФЦК со своей стороны по инициативе заинтересованных консультантов может провести оценку их компетенций по оптимизации процессов, обучению персонала и подготовке тренеров, декомпозиции целей и созданию инфоцентров, а также по управлению изменениями. В случае положительной оценки ФЦК предоставляет статус «консультант Федерального проекта», что будет являться знаком качества промышленного консалтинга. ■

# ФЦК И ТОЙОТА ОБУЧАТ РОССИЙСКИХ СТУДЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ

НОВОСТИ

Федеральный центр компетенций, ООО «Тойота Мотор» и Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ) заключили соглашение о разработке программы развития нового поколения высококвалифицированных специалистов. Студенты СПбПУ смогут пройти обучение основам Производственной Системы Тойота — уникальной методике менеджмента, позволяющей повысить эффективность производства за счет снижения потерь.

Россия станет пятой страной после Японии, США, Китая и Таиланда, где внедрена уникальная практика Тойота по партнерству с ведущими мировыми университетами. Студенты СПбПУ смогут обучиться фундаментальным принципам менеджмента мирового автогиганта в рамках курса лекций старшего вице-президента «Тойота Мотор Европа» **Кацутоси Нисимото**.

После обучения студенты пройдут оценочные этапы и получат сертификаты дополнительного профессионального образования. Учащиеся с наиболее высокими результатами получат возможность пройти стажировку на заводе Тойота в Санкт-Петербурге. Под руководством наставников — опытных инженеров и руководителей завода — студенты осvoят фундаментальные основы Производственной Системы Тойота в повседневной работе инженера и разработают практический проект по улучшению производственного процесса. Авторы лучших проектов смогут получить постоянную работу в компании.

«Партнерство с корпорацией «Тойота» и СПбПУ — наш пилотный образовательный проект на базе вуза. В долгосрочной перспективе этот опыт позволит нам внедрять подобные программы и в других вузах страны. Обучение бережливому производству — одна из приоритетных задач национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Только до 2024 года порядка 80 000 сотрудников предприятий будут обучены инструментам бережливого производства, которые они смогут применять в своей ежедневной

работе. Формирование кадрового резерва специалистов и инженеров, способных повышать производительность труда на российских предприятиях, позволит удовлетворить повышающийся спрос бизнеса на таких экспертов», — отметила заместитель генерального директора по обучению ФЦК **Ирина Жук**.

ООО «Тойота Мотор» и ФЦК в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» уже проводят тренинги, семинары и реализуют образовательные программы, направленные на обучение руководителей российских производственных компаний основам Производственной Системы Тойота и создание модельных линий на предприятиях для распространения уникальных методик. ■



# БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО МОЖЕТ СТАТЬ МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТОМ



Чемпионат мира по профессиональному мастерству WorldSkills 2019, прошедший в Казани, собрал более 1300 конкурсантов из 63 стран и регионов. За 7 лет участия в международном движении WorldSkills Россия совершила колоссальный рывок, закрепившись в числе лидеров мирового первенства. Высокий уровень профессиональной подготовки наших участников еще раз доказал, что российские предприятия имеют неограниченный потенциал для роста эффективности. И технологии бережливого производства, которые являются одной из составляющих методики WorldSkills, играют в этом прогрессе немаловажную роль.

Национальная сборная WorldSkills Russia ярко заявила о себе, завоевав 14 золотых, 4 серебряные, 4 бронзовые медали, 25 медальонов за профессионализм и заняв второе место в медальном зачете. Участники сборной — молодые профессионалы, которые уже сегодня трудятся на предприятиях страны и выступают наставниками для новичков.

Одно из приоритетных и перспективных направлений движения WorldSkills — Future Skills, в церемонии награждения победителей которого принял участие генеральный директор Федерального центра компетенций в сфере производительности труда (ФЦК) Николай Соломон. Future Skills представляло собой зону соревнований по перспективным профессиям, востребованным в условиях

Одно из требований к конкурсантам — соблюдение порядка на рабочем месте, главного принципа системы 5С.

высокотехнологичного производства и цифровой экономики. В рамках чемпионата — это модель «умного города» с такими ключевыми сферами деятельности, как производство и инженерные технологии, информационные и цифровые технологии, энергетика, медицина, сельское хозяйство, транспорт, творчество и дизайн.

«Чемпионат задает высокие требования к подготовке сотрудников предприятий и помогает формировать культуру бережливого производства у молодого поколения профессионалов. Движение стимулирует развитие образовательных программ в нашей стране и приведение их к международным стандартам. Ведь рост производительности труда на предприятиях напрямую зависит от уровня квалификации кадров», — отметил генеральный директор ФЦК Николай Соломон.

Бережливое производство действительно стало одним из главных трендов WorldSkills. Так, выполнение конкурсного задания проводится не только в соответствии с требованиями по технике безопасности, но и при соблюдении порядка — главного принципа системы 5С. Участники должны поддерживать чистоту рабочей зоны, уделять внимание стандартизации. Значимость этого принципа обусловлена тем, что сокращение производственных потерь, в том числе путем рациональной организации



рабочего пространства, становится важной компетенцией современных специалистов.

Представители бизнес-сообщества — потенциальные работодатели специалистов — видят прямую связь между конкурентоспособностью компании на рынке, производительностью труда ее сотрудников и уровнем их мастерства. Внедрение в эту тройственную систему уже зарекомендовавшей себя методики бережливого производства позволит усилить синергетический эффект.

В свою очередь площадка WorldSkills позволяет масштабировать идею бережливого производства, закрепить ее как международный стандарт, вдохновить ей участников соревнований, которые сегодня должны стать амбассадорами современных методик повышения эффективности производства. ■

«Понятный, классифицированный инструментальный бережливого производства может быть логично вписан в тот стандарт требований, которые сегодня предъявляются бизнесом к профессионалам высокого класса. WorldSkills может стать как раз той площадкой, где эти принципы будут приняты и освоены. Более того, я уверен, что многие методики бережливого производства могут и должны превратиться в новое знание — быть транслированы в систему отечественного образования».

**РОБЕРТ УРАЗОВ, генеральный директор Союза «WorldSkills Russia»**



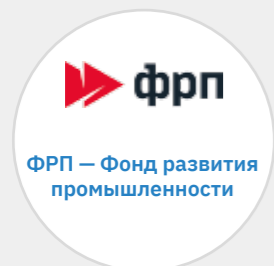
# КАТАЛИЗАТОРЫ РОСТА

**Адресная поддержка предприятий, которую оказывает Федеральный центр компетенций, не единственная форма господдержки крупного и среднего бизнеса. Для участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» разработан системный комплекс мер, направленный на создание условий для развития компаний.**



## Программа «Акселератор экспортного роста»

- обучение по образовательным программам на базе реальных кейсов ведущих международных экспертов
  - развитие экспортных компетенций, которые позволят заключить успешные внешнеторговые контракты
- В 2018 году 3 предприятия заключили экспортные контракты на общую сумму около 150 млн рублей.



## Программа льготного кредитования «Производительность труда»

Заем от 50 до 300 млн рублей сроком до 5 лет под 1% годовых. Средства можно потратить на проекты по повышению производительности труда: разработку и трансфер технологий, инжиниринг, приобретение промышленного оборудования. Обязательное условие — достаточный уровень использования внутренних ресурсов, подтвержденный сертификатом ФЦК.



## Федеральный проект «Поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности труда»

- опережающее профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников
- переобучение высвобожденного персонала
- поддержка в трудоустройстве



## Программа обучения «Лидеры производительности»

- обучение топ-менеджеров инновационным технологиям стратегического управления, маркетинговым инструментам, эффективной логистике
- современные практико-ориентированные методы обучения, стажировки в ведущих компаниях России и мира
- создание устойчивых межрегиональных деловых связей

«Программа направлена на передачу конкретного инструментария для развития экспортных возможностей российского бизнеса. Наша задача — сформировать системное представление руководителей и сотрудников предприятий о том, как рационально структурировать экспортный проект, выстроить эффективную стратегию выхода на зарубежные рынки, научиться минимизировать риски и оптимизировать издержки».



**АНДРЕЙ СЛЕПНЕВ, генеральный директор АО «Российский экспортный центр»**

«Уникальные условия программы «Производительность труда» позволят предприятиям масштабировать результаты оптимизации управления, приобрести высокотехнологичное оборудование, расширить спектр производств, активно включиться в программу импортозамещения, повысить экспортный потенциал и выйти на мировой уровень конкурентоспособности».



**РОМАН ПЕТРУЦА, директор Фонда развития промышленности**

«Развитие управленцев — необходимое условие для повышения результативности и конкурентоспособности российского бизнеса. Мы вовлекаем топ-менеджмент компаний в проектную работу над кейсами по оптимизации производства, что позволяет им овладеть навыками системного анализа производительности, получить опыт решения новых бизнес-задач и развить лидерские компетенции, необходимые для реализации масштабных изменений внутри организации».



**ЕКАТЕРИНА ГРИШИНА, руководитель программы «Лидеры производительности», директор Центра повышения производительности Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России**

«Обучение востребованным навыкам и компетенциям, поддержка эффективной занятости всех участвующих в проекте работников поможет российским компаниям обеспечить себя персоналом нужной квалификации. Это — конкурентное преимущество на рынке, основа эффективности и жизнеспособности бизнеса. А значит, экономики региона и страны в целом».



**МИХАИЛ КИРСАНОВ, директор Департамента занятости населения Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации**



# ВТОРОЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ФОРУМ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ 360»

## Новый этап в реализации национального проекта



Главы 23 регионов  
Более 500  
руководителей  
предприятий  
Более 200 экспертов

2 и 3 июля в Нижнем Новгороде проходил второй ежегодный федеральный форум «Производительность 360». Одно из ключевых мероприятий в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» объединило более 800 участников — представителей федеральных министерств и ведомств, глав регионов, экспертов и бизнесменов со всей России. Фактическое число гостей форума почти в полтора раза превысило ожидания организаторов.

Центральным событием форума стало пленарное заседание с участием Первого заместителя Руководителя Администрации Президента РФ **Сергея Кириенко**, Министра экономического развития РФ **Максима Орешкина**, губернатора Нижегородской области **Глеба Никитина**, Полномочного представителя Президента РФ в Приволжском федеральном округе **Игоря Комарова**, генерального директора госкорпорации «Росатом» **Алексея Лихачева**, президента Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» **Алексея Репика**

и генерального директора Федерального центра компетенций в сфере производительности труда **Николая Соломона**. Дискуссия положила начало большому разговору о перспективах национального проекта, который участники форума продолжили в рабочих группах. Итогом совместной работы стал перечень решений, направленных на устранение административных барьеров и совершенствование системных мер поддержки повышения эффективности бизнеса, здравоохранения, образования и государственного управления.



**СЕРГЕЙ КИРИЕНКО,**  
Первый заместитель Руководителя  
Администрации Президента РФ

«Кардинально менять систему заставляет жесткая конкуренция и риски ее проиграть. Впервые результаты того, что дает производственная система, я увидел на Горьковском автомобильном заводе в начале 2000-х годов. Автомобильная отрасль оказалась на открытом рынке — если она не выдерживает конкуренции с иностранными производителями автомобилей, она просто погибает. Как говорят, такие вещи происходят, когда заглядываешь в глаза смерти. Когда понимаешь: либо ты меняешься, либо тебя завтра нет.

Но как только изменения начнут проводиться в режиме директив, приказов, распоряжений, это перестанет работать. И вы не только не достигнете желаемых результатов, а скорее всего, откатитесь назад. Потому что система повышения производительности труда — это не регламент, не технология, и приказами она не тиражируется. Это работа по изменению сознания людей, которая требует времени».

**НИКОЛАЙ СОЛОМОН,**  
генеральный директор Федерального центра  
компетенций в сфере производительности труда

«Повышение производительности труда — это, в первую очередь, повышение конкурентоспособности наших товаров и вытеснение за счет конкурентоспособной себестоимости и потребительских свойств импортных товаров, которых у нас в некоторых категориях до 70%. Расчет на то, что мы можем выходить на рынки экспорта, дает нам возможность работать с производительностью в числителе. То есть наращивать экономику наших предприятий не за счет сокращения численности персонала, а за счет создания качественной и востребованной продукции. И это наш ключевой посыл предприятиям, вступающим в проект».

**МАКСИМ ОРЕШКИН,**  
Министр экономического  
развития РФ



«Производительность труда — это интегральный показатель. Он зависит и от инвестиций, и от оборудования, и от квалификации персонала, и от того, насколько люди эффективно используют ресурсы и оборудование. Чтобы достичь общей цели, нужно работать над каждым из этих направлений и в каждом достигать максимального результата. Только так можно добиться интегрального роста производительности.

Производительность труда — это не про то, как много человек работает, а про то, как мало он делает ненужной работы. Это не про увеличение рабочего времени, а про высвобождение рабочего времени для реального вклада».



## Лидеры национального проекта



В рамках форума прошла церемония награждения участников проекта. Наградами отмечены лидеры в шести номинациях.

- Лидер по темпам роста производительности труда в 2018 году и**
- Самое эффективное управление производственными запасами предприятия**  
АО «ГМС Нефтемаш», город Тюмень
  - Рост производительности по итогам 2018 года – **67%**.
  - Время оборачиваемости запасов (в днях) сократилось на **56%**.
- Лучший региональный центр компетенций**  
Региональный центр компетенций Нижегородской области  
По комплексу показателей эффективности РЦК.
- Самый активный регион**  
Пермский край  
В крае уже подписано **48** соглашений с предприятиями об участии в национальном проекте из **141** запланированного до 2024 года.



- Самое активно обучающее предприятие**  
ООО «ЭПО Сигнал»  
Внутренние тренеры предприятия обучили инструментам бережливого производства **353** сотрудника.
- Первые «Фабрики процессов»**  
АО «Средне-Волжский механический завод»  
ООО «Аэрозоль Новомосковск»  
На предприятиях созданы первые «Фабрики процессов» по методологии и стандартам ФЦК (учебные площадки для развития навыков бережливого производства).



**26-27** ноября 2019  
Россия, Москва, МШУ Сколково

[beproductiveforum.com](http://beproductiveforum.com)

**be Productive**

International Productivity Forum **Международный Форум Производительности**

Ключевая площадка для обсуждения международных вопросов повышения производительности труда

**1000+** УЧАСТНИКОВ

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

- представители российских и зарубежных органов власти
- международные компании
- участники национального проекта

- Японии,
- Германии,
- Франции,
- Люксембурга и других стран-лидеров по производительности труда

**30+** ТЕМАТИЧЕСКИХ СЕССИЙ

**120+** СПИКЕРОВ

Организаторы



# КАК БЕРЕЖЛИВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОМОГАЮТ ТРУДОУСТРАИВАТЬ ГРАЖДАН

Технологии бережливого производства применимы не только в промышленных компаниях. В сентябре Федеральный центр компетенций завершил пилотный проект по оптимизации Центра занятости населения. Благодаря совершенствованию внутренних процессов экспертам удалось повысить эффективность услуг Центра и изменить отношение клиентов к его работе.



Пилотный проект по оптимизации деятельности государственных служб занятости был запущен экспертами ФЦК на базе Центра занятости населения города Тольятти. Необходимость в повышении эффективности работы центра, в первую очередь, была связана с очень высоким спросом на его услуги. На старте проекта ежедневно за помощью в организацию обращались порядка 600 человек, на учете стояли 4,2 тыс. безработных. Применение инстру-

ментов бережливого производства помогло экспертам ФЦК сократить время на получение услуг и повысить эффективность операторов центра. Благодаря исключению лишних действий персонала и внедрению цифровых решений сократилось время получения услуг, что привело к росту числа трудоустроенных граждан — с 37% до 60%. Период трудоустройства в среднем сократился с полугода до трех месяцев, регистрация клиентов ускорилась почти в 8 раз.

«Государственная система службы занятости должна быть трансформирована в продуктивный клиентоориентированный сервис, который обеспечит бизнес компетентными кадрами, а соискателей — достойной работой. Концепция бережливого производства полностью отвечает этому запросу: современные инструменты устранения потерь освободят время загруженных сотрудников центров занятости для эффективного выполнения реально значимой работы».

**НИКОЛАЙ СОЛОМОН**, генеральный директор Федерального центра компетенций в сфере производительности труда

Чтобы определить потери, эксперты ФЦК провели картирование потока документов и процесса предоставления 12 государственных услуг, в том числе содействия в трудоустройстве, профориентации, оказания психологической поддержки безработным, организации ярмарок вакансий и других. Это позволило визуализировать каждый этап получения услуги и обнаружить скрытые причины нерациональной траты рабочего времени.

Диагностика показала, что полезное время составляет порядка 60%, остальное уходило на незначимые действия, например, подготовку рабочего места, решение проблем с компьютером, работу с архивом, направление запросов в ПФР, проведение совещаний.

Кроме того, Центр занятости ежегодно был вынужден отправлять более тысячи отчетов в Минтруд, при этом на подготовку одного уходило от 5 до 120 минут. Отчеты составлялись по устаревшим формам, данные в них дублировали друг друга, а функция автозаполнения, экономящая время, отсутствовала. Благодаря консолидации усилий экспертов ФЦК и сотрудников Центра удалось внести изменения в нормативные правовые акты локального, регионального и федерального уровня, что позволило сократить количество форм отчетов вдвое: с 177 до 83. 30 документов перевели в электронный формат в рамках создания цифрового центра занятости.

Параллельно были внедрены стандартные операционные процедуры, например, речевые скрипты, позволяющие оперативно реагировать на вопросы клиентов. Изменился также формат обслуживания — теперь клиент и оператор общались сидя, в комфортных условиях, что способствовало

ЦЗН\* КЛИЕНТ РАБОТОДАТЕЛЬ

### УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ (%)

	БЫЛО	СТАЛО
КЛИЕНТ	60	95
РАБОТОДАТЕЛЬ	48	95
ЦЗН*	50	100

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ЦЗН

	БЫЛО	СТАЛО
Сокращение периода безработицы	6 мес.	3 мес.
Время на поиск кандидата	4,5 р.д.	2 р.д.
Снижение «профессиональных» безработных	8%	5%
Трудоустройство после обращения граждан в ЦЗН	37%	60%
Рост ЗП за счет высвобождения ФОТа		30%
Сокращение форм отчетов	177 шт.	83 шт.

\*Центр занятости населения

повышению производительности инспектора. В зоне ожидания предусмотрено присутствие консультанта и введена электронная очередь. Сокращено время совещаний — короткая планерка проводилась один раз в течение 15 минут — и устранены проблемы с компьютерами.

Эти меры добавили более часа полезного времени, что позволило оператору обслуживать на 10 клиентов больше. На сегодняшний день опыт оптимизации работы Центра — образцовый кейс применения бережливых технологий в сфере занятости, который в перспективе будет тиражирован в других регионах страны. ■

# НЕСЫРЬЕВОЕ БУДУЩЕЕ СТРАНЫ

## Что ждет российского производителя на глобальном рынке?



**В течение последних десяти лет структура российского экспорта существенно не менялась. 65% продаж по-прежнему приходится на главный российский товар — минеральные ресурсы, рост экспорта в несырьевых отраслях незначителен. Что мешает российскому несырьевому сектору занять свою нишу на мировом рынке? Есть ли будущее у российских брендов за рубежом? Об этом мы поговорили с основателем и президентом корпорации «Технониколь», членом Координационного совета общественной организации «Деловая Россия» Сергеем Колесниковым.**

*Технониколь более 10 лет успешно развивает экспорт. Сегодня продукция компании представлена в Германии, Великобритании, Китае, Индии и ряде других стран. Но в России подобный успех за рубежом, как для бизнеса, так и для госкомпаний — скорее редкость, чем обычная история. Почему?*

Я могу провести простую аналогию — для международной экспансии требуется столько же времени, сколько ребенку для того, чтобы он стал чемпионом мира в одном из видов спорта. Конечно, есть шанс, что вы придумаете какой-то уникальный продукт и этот продукт взлетит на рынке сразу, потому что у него нет аналогов.

Но если мы говорим про потребительские товары — автомобили, бытовую технику, строительные материалы — предстоит очень долгий процесс. Большинство компаний, которые мы сегодня знаем — Adidas, Siemens, Bosch, Toyota, появились раньше Российской Федерации, многие в первой половине 20 века.

В Технониколь мы начали развивать экспортное направление в 2006 году и стали заметны спустя 13 лет упорной работы. Сегодня наша компания хорошо технологически вооружена. У нас выстроена производственная система, которая позволяет нам выпускать качественный продукт с высокой производительностью труда. Это дает нам ощутимое преимущество перед конкурентами, хотя завоевывать доверие зарубежных потребителей по-прежнему непросто.

На европейский спрос сильно влияет имидж России на глобальном рынке. Нас нигде не ждут: ни в Китае, ни в Европе. Даже восточные европейцы относятся к российским брендам с предубеждением. В Польше Технониколь присутствует 20 лет, и только сейчас у нас появились постоянные потребители. В Германии, Англии и Италии мы продаем продукцию под местными брендами. И наши конкуренты часто используют это против нас, пытаются «раскрыть глаза» заказчикам на то, что за брендом стоят русские.

Интересно, что в Латинской Америке и Австралии российский производитель не вызывает ни негатива, ни скепсиса. Они от нас настолько далеко, что воспринимают Россию как европейскую страну. А вот в Европе мы не европейцы — такой парадокс ментальности.

Есть другой важный аспект. Экспортные возможности российских компаний сильно ограничивает несовершенство нашего законодательства. Вместе с другими предпринимателями в составе «Деловой России» я принимал участие в обсуждении многих законопроектов. Наконец, наши потребности услышаны. Сегодня государство субсидирует 50% затрат компаний на сертификацию торговой деятельности за рубежом. Это очень существенная поддержка, учитывая, что компании тратят на эти процедуры по 30–60 миллионов в год. Также компенсируется часть транспортных расходов. В последние три года

**Нужно быть готовым к жесткой конкуренции, соответствовать очень высоким требованиям к качеству и срокам поставки.**



заметно сократился срок возврата экспортного НДС. Это тоже резко снизило нагрузку на наши оборотные активы.

Однако остается много нерешенных вопросов, в частности, ситуация с валютным контролем. Сегодня при наличии дебиторской задолженности у иностранного покупателя российские компании обязаны выплачивать штраф размером от 70% до 100% суммы задолженности. Мы возлагаем большие надежды на рассматриваемый сегодня законопроект, который должен снять это бремя с бизнеса.

Огромной проблемой для каждого предпринимателя остаются избыточные требования контрольно-надзорных органов. Я абсолютно поддерживаю метод «регуляторной гильотины». Чтобы российский бизнес мог развиваться на глобальном рынке, нужно убрать эти тормозящие факторы и работать над законодательной базой в тесном контакте с бизнес-сообществом.

*А как вы оцениваете экспортный потенциал российских компаний? Если абстрагироваться от бизнес-климата, хватит ли российским предпринимателям навыков, амбиций, понимания спроса, чтобы конкурировать на глобальном рынке? Особенно в нише потребительских товаров. Ведь стандарты потребления у нас заметно отстают от мировых.*

Кроме Технониколь, Русской кожи и других гигантов, в России есть сотни менее крупных компаний, чья продукция уже сегодня востребована на зарубежном рынке. А это значит, что потенциал есть и он огромный. Но пока мы видим лишь отдельные истории.

## Структура экспорта в 2018 году (% от всего объема экспорта в России)

По данным russian-trade.com

- **Минеральные продукты** — **64,79%** (в 2017 году — 60,37%);
- **Металлы и изделия из них** — **9,88%** (в 2017 году — 10,43%);
- **Продукция химической промышленности** — **6,09%** (в 2017 году — 6,70%);
- **Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырьё** — **5,53%** (в 2017 году — 5,80%);
- **Машины, оборудование и транспортные средства** — **5,13%** (в 2017 году — 6,02%);
- **Древесина и целлюлозно-бумажные изделия** — **3,10%** (в 2017 году — 3,31%);
- **Драгоценные металлы и камни** — **2,24%** (в 2017 году — 3,09%)

## Топ 10 экспортируемых продуктов по итогам 2018 года, млн долларов США

Топливо минеральное, нефть и продукты их перегонки; битуминозные вещества; воски минеральные	286 740
Черные металлы	23 358
Злаки	10 458
Жемчуг природный или культивированный, драгоценные или полудрагоценные камни, драгоценные металлы	10 098
Реакторы ядерные, котлы оборудование и механические устройства, их части	9 171
Древесина и изделия из нее; древесный уголь	9 034
Удобрения	8 226
Электрические машины и оборудование	4 912
Средства наземного транспорта	4 250
Органические химические соединения	4 200

Чтобы выйти на уровень таких крупных экспортеров, как Германия и Япония, необходимо проделать много черновой работы. Большинство российских производств сегодня заметно отстают и в технологическом плане и в управленческих подходах. Лишь единицы используют технологии бережливого производства и развивают собственные производственные системы, в отличие от их зарубежных конкурентов. Развиваясь в этих направлениях, в ближайшие пять лет мы можем заложить базу, которая позволит нам на рубеже 30-х годов вырасти в экспорте промышленных товаров, в том числе потребительских, как это сделали Китай или Япония в 60-70-е годы.

По поводу потребительских стандартов никакой рефлексии у меня нет. Я не считаю, что мы в чем-то отстаем, просто у нас есть культурные отличия с европейскими и азиатскими странами. Мир становится интегрированным с точки зрения экономики и технологий, но с точки зрения национальных черт и культур мы всегда будем

разными. И мы как производители должны понимать особенности каждой культуры, изучать вкус и интересы наших потребителей — будь то техника, стройматериалы или косметика. И это уже наша проблема — как произвести востребованный продукт на наших технологических линиях.

Другой вопрос, что наши потребительские товары и в России пока не стали на 100% востребованными. Российские потребители доверяют европейскому производителю авансом, а с нас спрашивают втройне. Даже если продукция худшего качества, но на этикетке написано «made in Germany» — предпочтение будет отдано немецкому продукту. Скепсис внутри страны — это тоже большая проблема, которая сдерживает развитие российских компаний. И здесь мы снова возвращаемся к пресловутому бизнес-климату.

*То есть российский бизнес-климат во многом определяет общество?*

## Скепсис внутри страны — это тоже большая проблема, которая сдерживает развитие российских компаний.



Общество все-таки главное. Сегодня в стране есть общее недоверие к бизнесу, которое сохраняется уже 20 лет. И пока ничего не поменяется в общественном сознании, бизнес так и будет восприниматься даже не как младший партнер, а как «мальчик для битья». Во многом это благодаря репутации, которое бизнес создал себе в 90-х годах. Негативный образ бизнесмена очень прочно вошел в нашу культуру — посмотрите любой российский фильм. Все это в целом влияет на отношение к предпринимательству.

Судя по опросам общественного мнения, желающих заниматься предпринимательской деятельностью с каждым годом становится все меньше. Выпускники престижных вузов мечтают либо уехать за рубеж, либо устроиться в корпорацию. В провинции в этом смысле — вообще глухая стена. Никто не хочет рисковать своим имуществом, деньгами, спокойствием и тащить на себе этот груз. Если мы не хотим развивать бизнес внутри России, экспортировать свои продукты, странно надеяться, что приедут какие-то «инопланетяне» из Китая или Японии и поднимут российскую промышленность. Это абсолютная утопия. Если мы не будем брать на себя риски, ничего не изменится.

*Чтобы вы рекомендовали российским предпринимателям, которые хотят развивать экспортное направление?*

Прежде всего, я бы рекомендовал предпринимателям держаться вместе, объединяться в профессиональные союзы. Только через практику и активность мы сможем изменить бизнес-климат в лучшую сторону.

В остальном есть базовые правила. Многие коллеги задают мне вопрос — как выйти на экспорт. Когда я спрашиваю, какую позицию компания занимает на российском рынке, как правило, слышу похожие ответы — «ну, у нас 0,5-2% рынка». Это все равно, что выполнить первый юношеский разряд по биатлону и поехать на чемпионат мира. Во-первых, вас никто не возьмет в сборную, но даже если вы туда попадете — удовольствия не получите. Там другие скорости, другая борьба. Нужно быть готовым к жесткой конкуренции, соответствовать очень высоким требованиям к качеству и срокам поставки. Выход на новые рынки всегда связан с большими затратами и невысокой прибылью — приходится демпинговать, много тратить на логистику.

На некоторых рынках в течение первых лет компании терпят убытки. Если в Финляндии с точки зрения рентабельности ситуация стабильная, то экспорт в Турцию — это всегда битва вслепую. Во-первых, турецкая лира имеет свойство девальвироваться, во-вторых, вам предстоит конкурировать с производителями со всего мира. Такой же нестабильный рынок в Китае и Индии. В каждой стране ты приспосабливаешься к новым условиям игры: здесь мы играем на траве, здесь в песке, там — на асфальте.

Это очень интересная игра. Но сначала российским компаниям нужно завоевывать рынок внутри России и выходить на высокие позиции в странах евроазиатского экономического сотрудничества — Казахстане, Белоруссии, Киргизии, а уже дальше двигаться на глобальный рынок. ■



## БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО ВМЕСТО НОВЫХ СТАНКОВ

### Как птицефабрика «Рефтинская» увеличила выработку сотрудников в 2,5 раза

**За полгода участия в национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости» ОАО «Птицефабрика «Рефтинская» без дополнительных инвестиций в производство почти в 2,5 раза увеличило выработку одного сотрудника на участке полуфабрикатов. При этом предприятию удалось сбалансировать рабочее время сотрудников и снизить их ежедневную нагрузку.**

Руководство одной из крупнейших в Свердловской области птицефабрик подало заявку на участие в национальном проекте в октябре прошлого года. В условиях растущей конкуренции — с начала «нулевых» производство мяса птицы в стране выросло в 8 раз — предприятие делает ставку на новую продуктовую стратегию. Не увеличивая количества выращиваемых птиц, «Рефтинская» планирует сохранить флагманские позиции на рынке за счет наращивания производства маржинальных продуктов глубокой переработки.

Доля тушек цыплят-бройлеров в объеме выпускаемой продукции должна сократиться с 70 до 30%. Эта цель принималась во внимание при разработке мероприятий по улучшениям в рамках национального проекта. Согласно утвержденным целевым показателям, к 2021 году добавленная стоимость в расчете на одного сотрудника птицефабрики «Рефтинская» должна вырасти на миллион рублей (с 2,2 млн руб./чел. до 3,2 млн руб./чел.), выручка предприятия — более чем на два миллиарда рублей (с 5195 млн руб. до 7350 млн руб.).

«Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» является одним из стратегических направлений нашей работы. Нам предстоит создать условия, чтобы до 2025 года более 300 региональных производителей внедрили бережливые технологии. Это — база для развития экономики, реализации новых проектов в социальной сфере, повышения качества жизни людей. Ведь проект позволяет сделать наш производственный комплекс, регион в целом более привлекательным для инвесторов, а предприятия — более конкурентоспособными».

**ЕВГЕНИЙ КУЙВАШЕВ, губернатор Свердловской области**



В мае 2019 года предприятие подвело итоги пилотного проекта по оптимизации потока изготовления и упаковки полуфабрикатов из мяса цыплят-бройлеров, реализованного совместно с экспертами Федерального центра компетенций. Одним из факторов, ограничивающих наращивание выпуска продукции, была высокая загруженность упаковочной линии. Для решения этой проблемы на предприятии даже разрабатывался инвестиционно-емкий проект по приобретению нового оборудования. Но математические расчеты, проведенные генеральным директором, показали, что реальная загрузка линии не составляет и 30%. Где именно теряются ресурсы? На этот вопрос смогли ответить эксперты ФЦК, наблюдавшие процесс с секундомером и калькулятором.

**РАСЧЕТЫ ПОКАЗАЛИ, ЧТО РЕАЛЬНАЯ ЗАГРУЗКА ЛИНИИ ИЗГОТОВЛЕНИЯ И УПАКОВКИ ПОЛУФАБРИКАТОВ СОСТАВЛЯЛА МЕНЕЕ 30%.**

Работники участка на собственном опыте убедились, как простые решения повышают эффективность производственного процесса. Например, устранить ежедневные полуторачасовые простои упаковочной линии удалось с помощью доски заказа сырья и перемещения напольных весов с основного проезда маршрут водителя погрузчика сократился на 42 минуты в день. Производительность линии существенно увеличила установка стоповой кнопки и роликовых направляющих для укладки

тушки на лоток в процессе фасовки. Весь комплекс мероприятий не потребовал серьезных инвестиций. В результате реализации пилотного проекта время протекания процессов сократилось на 28,5% (с 31,9 до 22,8 часов), выработка высокомаржинальных продуктов выросла на 243%. Теперь на одного сотрудника в час приходится 175 упаковок продукции вместо 72, как было раньше. Эффект от оптимизации почувствовали на себе и сами сотрудники: загрузка операторов на участке в течение дня стала более ровной, нахлест рабочих смен с 4 часов сократился до 30 минут.

— Создание производственной системы — одна из задач, которую я поставил перед собой, возглавив предприятие в конце 2017 года. С возможностями бережливого производства на тот момент я был уже знаком. Поэтому, узнав о нацпроекте, сразу подал заявку. Помимо прочего участие открывает возможность познакомиться с опытом других предприятий. Я обучался на «Фабрике процессов» на Ковровском механическом заводе. Ходил по производственным цехам и восхищался, как ребенок, который попал на рождественскую ярмарку. Впечатлила идеальная эргономика: правильно поставлено оборудование, человек работает, у него все под рукой. Для развития нашего предприятия ценность участия в нацпроекте трудно переоценить. Сейчас вместе с экспертами ФЦК мы уже составили план развития проектов до 2021 года — рассказывает **Александр Засыпкин**, генеральный директор птицефабрики «Рефтинская».

В планах предприятия оптимизировать производство всех видов высокомаржинальной продукции. ■

# ФАБРИКА ПРОЦЕССОВ: КАК ЗА НЕСКОЛЬКО ЧАСОВ НАУЧИТЬ ЭФФЕКТИВНОМУ ПРОИЗВОДСТВУ



**Допустим, на изготовление одной детали у специалиста должно уходить несколько минут. Но он вынужден тратить время на ожидание комплектующих, ненужные перемещения, поиск инструментов, и таким образом, работа затягивается на час. Подобные незначимые действия — потери — зачастую не очевидны ни менеджменту, ни самим сотрудникам, так как производственные процессы выстраивались годами и давно стали рутинными для персонала. Видеть и вовремя устранять потери в своей повседневной работе научит «Фабрика процессов». Тренинг за несколько часов позволяет полностью изменить отношение сотрудников к производственному процессу.**

Принципы и инструменты бережливого производства невозможно изучать в отрыве от практики. Поэтому участники «Фабрики процессов» погружаются в атмосферу реального производства с первых минут обучения. Для этого есть все необходимые атрибуты: деталь или агрегат, имеющий прототип на реальном производстве, цех с настоящим оборудованием и оснасткой, рабочая форма, план по выпуску продукции. На несколько

часов участникам предстоит забыть о своей реальной должности и освоить новые роли: на «Фабрике процессов» директор предприятия может встать у станка, а оператор цеха руководить производством. За три условные рабочие смены команде необходимо наладить выпуск конкретного изделия, состоящего из множества комплектующих. На старте объемы и сроки кажутся невыполнимыми. Но в процессе работы участникам удается найти решения,

которые помогают им выполнить план, удовлетворить потребности заказчика и сократить себестоимость выпускаемой продукции.

Так, чтобы в разы увеличить скорость изготовления продукта, зачастую нужно выстроить производственный поток в соответствии с логикой сборки, приблизить склад, маркировать контейнеры для хранения деталей, перераспределить рабочие операции. А чтобы снизить количество брака — сократить объем партии и переместить операторов. Как правило, прийти к этим простым решениям команде удается не сразу. Шаг за шагом при поддержке тренеров участники «Фабрики» учатся видеть узкие места и оптимизировать процесс.

Для этой цели работа в «цехе» чередуется с мини-лекциями об инструментах бережливого производства: поиске потерь, построении потока единичных изделий, стандартизации работы. Такой подход позволяет участникам тренинга легко и быстро интегрировать новые знания в практику. После каждой рабочей смены анализируются операционные показатели — время протекания процессов, время такта и время цикла, загрузка оборудования и операторов, а также финансовые показатели — объемы незавершенного производства между переделами, себестоимость продукции, операционные расходы и прибыль. Таким образом, участники могут увидеть прямую зависимость эффективности производственных процессов и финансовых показателей предприятия.

Подробнее на сайте [производительность.рф](http://производительность.рф) в разделе «Об ФЦК/Услуги».

**«Фабрика процессов» — современный формат обучения технологиям бережливого производства, который уже несколько лет развивается в зарубежных и российских корпорациях. Это учебная площадка практического обучения, имитирующая реальное производство. Первые «Фабрики процессов», созданные по стандартам ФЦК, открыты на предприятиях ООО «Средне-волжский механический завод» и ООО «Аэрозоль Новомосковск». К 2024 году такие площадки появятся во всех регионах-участниках национального проекта, что позволит обучить инструментам бережливого производства руководителей и сотрудников предприятий.**

Как показывает опыт первых «Фабрик процессов», тренинги вдохновляют сотрудников применять инструменты бережливого производства на своих рабочих местах. У менеджеров компаний появляется более предметное представление о процессе создания продукта и мотивация чаще выходить на производственную площадку. ■

«Фабрики процессов» решают сразу три задачи. Во-первых, это вовлечение руководителей и специалистов в процессы улучшений и культуру бережливого производства на самом раннем этапе, когда только стартует пилотный проект. Вторая задача — обеспечить сотрудникам такой уровень стартовых знаний и навыков, чтобы они сразу смогли применить их на своем рабочем месте. Без лишней теории и больших затрат. И третья задача — вывести сотрудников на такой уровень понимания системы бережливого производства, чтобы они смогли делиться полученными знаниями со своими коллегами и вовлекать их в изменения».



**ИРИНА ЖУК, заместитель генерального директора по обучению ФЦК**

# ДУША И СЕРДЦЕ БИЗНЕСА



Корпоративная культура Toyota — феномен, который десятилетиями пытаются разгадать основатели и менеджеры компаний по всему миру. Эксперту Джеффри Лайкеру и практику Майклу Хосеусу удалось упростить эту задачу, переложив философию Toyota на простой язык менеджмента.



## ФАКТ О ФЦК

Каждый менеджер по управлению изменениями компании знакомится с книгой «Корпоративная культура Toyota» в первые дни работы. По мнению руководителя отдела управления изменениями, это позволяет максимально быстро погрузить сотрудников в единое поле смыслов и языка бережливого производства.

О том, чем качественный бестселлер отличается от однодневной бизнес-литературы и почему «Корпоративная культура Toyota» должна стать настольной книгой каждого российского руководителя, рассказывает начальник отдела управления изменениями ФЦК **Василий Никитенко**.

## МНЕНИЕ:

! Если вы хотите понять восточную культуру и специфику японского менталитета, вы будете разочарованы. Книга «Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний» раскрывает суть универсальных принципов управления, которые успешно реализуются компаниями Японии, США, Европы и России, и потому будет полезна не только адептам пути Toyota.

Авторы книги стремятся донести простой месседж — Toyota Way достаточно широк и обладает определенной гибкостью, чтобы его можно было адаптировать к любой культуре. Если для вас важен клиент и сама суть создания ценности для клиента, если вы видите смысл в постоянном совершенствовании процесса, ваш бизнес уже развивается по этому пути.

Принципы Toyota универсальны. Вся наша жизнь по своей сути представляет собой поток создания ценности. Говоря бизнес-языком, мы все время соприкасаемся друг с другом, одновременно являясь поставщиками и потребителями услуг, впечатлений, эмоций и т.д. И книга вслед за Toyota возвращает нас к основополагающей идее бизнеса.

! Развитие компании невозможно без развития человеческого капитала — это ключевая и, на мой взгляд, самая ценная мысль книги. В чем отличие понятий «человеческий капитал» и «человеческий ресурс», которые часто используются в классической методологии? Последний имеет свойство расходоваться и убывать. Капитал, напротив, при правильных инвестициях только увеличивается, прирастает дополнительной ценностью. История бизнеса знает много примеров, когда компания выстреливает на рынке без видимых на то экономических предпосылок. Секрет оказывается очень простым — инвестиции в развитие сотрудников приносят свои



результаты. И в книге рассказано, как поэтапно выстроить поток создания ценных сотрудников — людей, которые умеют выявлять проблемы и генерировать ценности.

! Любая трансформация, улучшение, оптимизация — это изменение привычного уклада, которое требует вовлеченности и доверия со стороны сотрудников. Можно развесить красивые картинки, плакаты, лозунги, научиться говорить красивые речи, но вам не удастся достучаться до сердец людей, потому что это не повлияет на их ценности и убеждения. В книге очень доступно раскрывается суть каждого уровня корпоративной культуры. Зачастую видимая часть культуры предприятия не дает понимания того, что лежит в основании айсберга — глубинных убеждений человека. Приходя на новое предприятие, изучая артефакты и поведение людей, наблюдая за внутренними процессами, мы слой за слоем снимаем внешнее, декларативное, чтобы дойти до истинных мотивов, которые побуждают руководителей и сотрудников действовать или не действовать определенным образом, выявляем их неосознанные страхи и опасения. Если мы сумеем работать на этом уровне, произойдет кардинальная перемена в организации процессов. Главная задача менеджера по управлению изменениями — работая с убеждениями сотрудников, подготовить предприятие к квантовому скачку.

! «Корпоративный путь Toyota» — не просто бизнес-литература. Эта книга выстрадана десятками и сотнями компаний по всему миру. Ее материал основан на многолетней практике. И это главное, что отличает

Джеффри Лайкер, профессор промышленной инженерии Мичиганского университета, один из ведущих консультантов мира по бережливому производству, лауреат четырех премий Синго (нобелевская премия в производстве). Майкл Хосеус, исполнительный директор Center for Quality People and Organizations, более 12 лет работал на заводе Toyota, занимал должности лидера группы, руководителя сборочного производства, менеджера по персоналу. В 2011 году в свет вышел их совместный труд «Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний», который каждый год попадает в число лидеров продаж за рубежом и в России.

труд Джеффри Лайкера и Майкла Хосеуса от сотни книг, которые можно найти на тех же книжных полках. Недавно я побывал на заводе Toyota в Санкт-Петербурге и убедился: все, что описано в книге — происходит ежесекундно.

«Действуй с умом!», «Встраивай качество в процесс!», «Решай проблемы только в месте их возникновения — на потоке» — все эти правила и призывы действительно работают. Уважение к каждому сотруднику, искренняя забота о каждом, четкий ритм во всем, красота движений и чистота поражают. Каждый сотрудник искренне заинтересован в поиске и выявлении потерь и увлеченно ищет решения для их устранения. Во всем — подтверждение сформированной культуры постоянного совершенствования, принципы которой изложены в книге. И это не утопия, а наша российская реальность! Я убежден, что книга «Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний» сможет повлиять на мировоззрение каждого руководителя. ■



# НЕ КАЖДЫЙ РУССКИЙ ЛЮБИТ ЛЕЖАТЬ НА ПЕЧИ

## Почему мы рассказываем себе неправильные сказки?



**Почему нам важно избавиться от культурных мифов? И как разговоры о менталитете мешают эффективности? Своим мнением поделился старший преподаватель Института общественных наук РАНХиГС, ведущий литературной программы на радиостанции «Серебряный Дождь» Леонид Клейн.**

Недавно я побывал на крупном российском производстве, где во время экскурсии мне показали самую производительную в стране доменную печь. К разработке имеют отношение не только российские инженеры — что-то заимствовано из Бразилии, что-то из Германии и из Бельгии. Но печь называется «Россиянка». На самом деле, это хороший повод для рефлексии. Почему нам так важно рассказывать истории о самих себе?

Сегодня мы пребываем в некоем мировоззренческом тупике. С одной стороны, мы ориентируемся на мировой опыт и передовые практики, с другой — ностальгируем по Советскому Союзу. Хотя советское государство, где несколько сотен тысяч

«Жигулей» в год безвозмездно передавались соцстранам, строился БАМ, а кандидатов наук направляли на картошку, никак нельзя назвать образцом эффективности. Это не значит, что нужно все время посыпать голову пеплом. Но чтобы в стране прижились новые культурные образцы, нужно закончить идеологически и культурно прошлую историю.

Вместо этого мы пытаемся трансформировать старую идеологию в новые корпоративные ценности: команда, работа на результат, ответственность, уважение, инновационность. Когда взрослым людям рассказывают про командный дух или креативность, пытаются внушить гордость

за достижения компании, все понимают, что это — подмена понятий. Потому что базовые ценности невозможно подменить ценностями корпоративными, потому что люди работают не ради корпораций.

Это прекрасно показано в фильме «Весна на Заречной улице». Главный герой Савченко полюбил учительницу, которая любит русскую литературу. Он чувствует соединение с чем-то важным, свою причастность к культуре, истории, людям. В нем просыпается интерес к изобретательству, он пытается улучшить технологии, чтобы мартеновской печи «легче дышалось». Кстати, в одном из эпизодов учительница слушает второй концерт Рахманинова. Может концерт Рахманинова напрямую повлиять на эффективность? Нет, и не должен. Но человеку хорошо в этот момент. Фильм вышел на экраны в 1956 году, но в нем практически нет пропаганды. Нам показана простая человеческая история о том, что человек может хорошо работать, если он хороший человек и если он счастлив.

**КОГДА МЫ ПЫТАЕМСЯ ОБЪЯСНИТЬ НЕУДАЧИ МЕНТАЛИТЕТОМ, МЫ ВСЕГДА ЛУКАВИМ И ПРЕУВЕЛИЧИВАЕМ НАШИ НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ.**

Но мы постоянно рассказываем себе какие-то неправильные сказки. Есть такое клише — «русский человек все время лежит на печи». Нет, не все время и не все лежат. И если мы обратимся к русской литературе, то найдем много подтверждений того, что в жизни русских людей есть место не только трудовому подвигу, но и нормальной эффективной работе. Купцы Островского, врачи и помещики Чехова, герои рассказов Лескова и Пушкина — это люди со здоровым отношением к труду, способные делать работу качественно и получать удовлетворение от процесса. Кстати, трудолюбивый и деятельный Штольц был только наполовину немцем, и он прекрасно чувствовал себя в России, в некотором смысле даже лучше, чем Обломов.

Русский человек — это, в принципе, обобщение. И когда мы пытаемся объяснить какие-то неудачи менталитетом, во-первых, мы всегда преувеличиваем наши национальные



особенности, а во-вторых — всегда лукавим. Мы вполне европейски устроенные люди с европейским стандартом жизни. И многие наши организации работают лучше, чем за рубежом. Например, московское метро. И в пиковые нагрузки, и в кризисные 90-е годы метро работало без перебоев и аварий, при этом оставалось самым красивым и функциональным. Ни в Лондоне, ни в Париже невозможно организовать такое учреждение как МФЦ, там дикая бюрократия. А в Нью-Йорке нельзя так же легко оплатить парковку. Кстати, по распространению электронных технологий в городской среде мы обгоняем многие европейские страны.

Более того, мы постоянно что-то совершенствуем и улучшаем. Возьмите любого русского дачника, он постоянно что-то улучшает на своих шести сотках — цветок посадит, траву подстрижет, потому что у него есть представление об идеале. Вообще идея улучшения не имеет никакой национальности. Героиня пьесы Вампилова «Прошлым летом в Чулимске» — дочь охотника, работающая в буфете — все время ремонтирует забор, который люди каждый раз ломают, потому что им лень проходить через калитку. Но девушка снова и снова прибавляет доски. Ей просто не нравится, когда плохо.

Пора уходить от штампов по поводу самих себя. У Манделштама есть гениальная строчка — «Есть блуд труда, и он у нас в крови». Не нужно делать культа из труда, он и так у нас в крови. Да, нам нужны хорошие вдохновляющие истории, но искусственно, без разговора о базовых вещах их не сделаешь. ■

# ЗАЧЕМ МЫ МЕНЯЕМСЯ?

В этой рубрике Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (ФЦК) отвечает на вопросы, которые чаще всего звучат на предприятиях во время стартовых совещаний.

**Как обеспечить работу сотрудников в пилотном проекте без отрыва от производства? Для многих это большая роскошь.**

Этот вопрос волнует многих руководителей на старте проекта. Здесь важно понимать, что эксперты ФЦК работают на вашем предприятии, с вашим персоналом, оборудованием и сырьем, чтобы повысить эффективность выпуска вашей продукции. Методики, которые мы применяем, основаны на лучших мировых практиках. И успех их внедрения напрямую зависит от степени вовлеченности коллектива предприятия. Наши эксперты выбирают один из ключевых участков и вместе с сотрудниками предприятия начинают картировать производственный процесс, т.е. фиксировать, сколько времени уходит на производство продукта; время, когда загружено оборудование и работники; уровень запасов по всему потоку, начиная от склада сырья и заканчивая складом готовой продукции. Так мы помогаем сотрудникам предприятия увидеть не только узкие места, но и внутренние резервы, благодаря которым и будут происходить улучшения. Работая в пилотном потоке, сотрудники предприятия получают навыки внедрения инструментов бережливого производства, которые будут дальше использовать в своей работе.

**У нас широкая номенклатура. Это будет влиять на эффективность и срок реализации проекта?**

В таких крупных корпорациях, как Северсталь и Росатом, номенклатурный ряд достигает тысячи позиций, и они успешно развивают свои производственные системы и проекты по повышению производительности многономенклатурных потоков. Номенклатура никак не влияет на эффективность и сроки реализации проектов по повышению производительности труда. Методики бережливого производства, реализуемые экспертами ФЦК, универсальны и могут быть применены к любым многономенклатурным производствам. В нашей практике много успешных примеров реализации подобных проектов.

**Какое у вас образование? Разве вы разбираетесь в нашем производстве?**

Команда ФЦК объединяет экспертов с многолетним производственным опытом, которые развивали производственные системы и внедряли методики бережливого производства в таких корпорациях, как Росатом, Северсталь, Группа ГАЗ, Газпром, Калашников и др. Цель ФЦК — привнести в компании лучшие отечественные и мировые практики. На предприятии эксперты ФЦК работают полгода. Они доводят до образцового состояния участок на выбранном производственном потоке и обучают персонал.

# ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

.РФ

# ПАРТНЕРСКИЙ ПРОЕКТ ДЕЛОВОГО ИЗДАНИЯ «КОММЕРСАНТЪ» И ФЦК

[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)



✓ **«ЕСЛИ ВЫ НЕ ИЩЕТЕ В СЕБЕ НЕДОСТАТКОВ — ВЫ УМИРАЕТЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СОТРУДНИК»**

Интервью генерального директора ФЦК  
Николая Соломона

✓ **«КУЛЬТУРА ТРУДА ПРИХОДИТ ПО АДРЕСУ»**

Тенденции и риски российской экономики

✓ **«ПОТЕРИ КАК ИСТОЧНИК РОСТА»**

Полезный материал для руководителей

✓ **«КАК ИЗВЛЕЧЬ ЦЕННОСТЬ ИЗ ПОТЕРЬ?»**

Кейсы ФЦК в цифрах