



Производительность труда

СТРАТЕГИЯ | Государство поможет предприятиям повысить эффективность

НАЦПРОЕКТ «Производительность труда и поддержка занятости» ИЗМЕНИТСЯ, чтобы в следующем году **РАСШИРИТЬ** адресную **ПОДДЕРЖКУ** средних и крупных российских **ПРЕДПРИЯТИЙ**.

Эффективность против пандемии



Фото: пресс-служба

АНТОН ЧУГУНОВ

В 2021 году ряд национальных проектов начнут реализовывать с учетом внесенных правительством обновлений. Исключением не стал и нацпроект «Производительность

труда и поддержка занятости». Как ранее заявил первый вице-премьер Андрей Белоусов, в следующем году планируется запуск новой цифровой экосистемы нацпроекта, которая консолидирует весь имеющийся опыт в сфере производительности труда и будет предоставлять предприятиям

широкий доступ к отечественным сервисам повышения производительности на основе цифровых технологий. «Реализация пилотных мероприятий национального проекта закладывает основу дальнейшей оптимизации производственных процессов, в том числе на других производ-

ственных участках, и построения новых производственных систем предприятий с вовлечением всех сотрудников», — заключил вице-премьер.

Основной целью нацпроекта остается рост производительности труда на средних

Стратегия

← 1 и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики к 2024 году не ниже, чем на 5% в год, в том числе за счет внедрения культуры бережливого производства. Она обеспечивает конкурентное преимущество участникам проекта за счет непрерывного выявления потерь и высвобождения имеющихся резервов.

РАЦИОНАЛИЗАТОРСКОЕ ЗЕРНО

В следующем году Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (ФЦК) планирует увеличить с шести до 12 месяцев срок поддержки отдельных предприятий. Это позволит экспертам ФЦК реализовать не один, а два потока образца. Они смогут глубже оценить все процессы, которые влияют на конечную стоимость продукции. Таким образом, это позволит выработать более эффективные мероприятия для ее снижения.

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

БЕРЕЖЛИВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Первая волна коронавируса, накрывшая Россию весной 2020 года, выявила дефицит средств индивидуальной защиты (СИЗ) и антисептиков. Резкий рост цен на них даже привел к появлению черного рынка масок и санитайзеров. Справиться с дефицитом в короткие сроки помогли эксперты ФЦК. В апреле 2020 года по поручению главы Минэкономразвития Максима Решетникова эксперты ФЦК — оператора национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в части адресной поддержки предприятий — приступили к работе на десяти предприятиях, выпускающих средства индивидуальной защиты от COVID-19.

К этим компаниям не применялись критерии отбора предприятий для нацпроекта, а также не устанавливались целевые показатели и штрафные санкции. Использование методик ФЦК на предприятиях, выпускающих СИЗ, позволило в короткие сроки заметно нарастить выпуск (в отдельных случаях — в десятки раз). В результате в середине июля 2020 года по итогам результатов совещания с представителями отраслей, столкнувшихся с COVID-19, президент Владимир Путин поручил правительству, ФЦК и госкорпорации «Росатом» обобщить опыт повышения производительности труда с применением методов бережливого производства и начать внедрять его в различных сферах российской экономики. «У нашей экономики, у страны в целом, есть и резервы, и успешные модели для реального, причем существенного повышения производительности труда, эффективности во всех сферах. Но самое главное, что эта ситуация нас всех объединила. Это позволило нам с минимальными потерями, как я уже многократно говорил, выходить из сложившейся ситуации. Мы видим, что благодаря новым подходам, которые вы и ваши коллеги внедряете,кратно увеличился выпуск средств индивидуальной защиты, медицинского оборудования, лекарств. Это не просто цифры статистики или сухие показатели эффективности. Это сохраненное здоровье и спасенные человеческие жизни», — отметил глава государства.

Эффективность внедрения методов бережливого производства демонстрируют кейсы конкретных предприятий (см. материал на с. 4). Еще в самом начале пандемии коронавируса, в феврале 2020-го, ФЦК начал работать с ведущей компанией в России по производству респираторов — ООО «Респираторный комплекс» в Ленинградской области. В результате объем выпуска респираторов на предприятии вырос в два раза — с 2,4 млн до 4,6 млн штук в месяц, а время производственного процесса уменьшилось на 85%.

Другой пример — ЭХМЗ имени Н.Д. Зелинского в Подмоскowie, занятый производством масок серии ПМ-3, предназначенных для защиты органов дыхания и глаз. В результате работы с экспертами ФЦК их выпуск увеличился почти в четыре раза, а выработку фильтрующих коробок ФСУ-МБ удалось нарастить в 15 раз за счет доза-



грузки оборудования и перераспределения персонала из других цехов.

В Казани на предприятии АО «КазХимНИИ» инструменты бережливого производства позволили за полтора месяца увеличить выпуск противовирусных костюмов почти в два раза, с 310 до 600 штук в сутки, за счет сокращения уровня незавершенного производства и налаживания поставок нового, более эффективного материала, которого предприятию постоянно не хватало. «Эксперты ФЦК не только помогли наладить поточное производство, но и внесли ряд рационализаторских предложений по оптимизации некоторых деталей костюма», — отмечает врио гендиректора КазХимНИИ Дмитрий Краев.

Показательным является пример компании «Интерсэн-плюс» в Московской области. При помощи экспертов ФЦК предприятие второе увеличило производство дезинфицирующих средств. Этого удалось добиться за счет реализации мероприятий, направленных на увеличение выпуска фильтрованной воды. Генеральный директор «Интерсэн-плюс» Дмитрий Куршин отмечает, что сотрудничество с ФЦК — «лучшее, что случилось с организацией». Компания уже подала заявку на участие в полномасштабном проекте ФЦК по увеличению производительности труда в рамках нацпроекта. «Так как мы сейчас проходим по оборотам, у нас есть возможность продолжить наше сотрудничество с ФЦК, чем мы, естественно, попытаемся воспользоваться. Во-первых, это бесплатно, а во-вторых, исходя из моей практики, это один из немногих проектов,

которые очень быстро дают результат», — отмечает Дмитрий Куршин.

Этим примером сотрудничества с ФЦК компаний, специализирующихся на выпуске СИЗ, не исчерпываются. Так, в Тамбовской области в компании «АРТИ-Завод» производство масок для фильтрующих противогазов было увеличено на 53,3% — с 150 до 230 штук в сутки, а в Липецкой области на предприятии «Мисон» выпуск защитных масок увеличили на 85,5%, с 5,5 тыс. до 10,2 тыс. штук в сутки.

ОТРАЗИТЬ ВТОРУЮ ВОЛНУ

Повышение производительности призвано помочь справиться и со второй волной пандемии коронавирусной инфекции. 18 ноября на совещании с правительством РФ Владимир Путин призвал: «Для повышения эффективности борьбы с коронавирусом на всех этапах нужно активно задействовать опыт и наших ведущих компаний, например компании «Росатом», Федерального центра компетенций по бережливому производству, потенциал ведущих научных и медицинских учреждений страны». Президент отметил, что недопустимы медлительность и нерасторопность, в том числе в организации в регионах работы call-центров, логистики, работы служб скорой и неотложной помощи. «Нужно рационально распределять нагрузку на лаборатории, на установки компьютерной томографии и так далее, добиться, в конце концов, удобного, комфортного для людей приема в медицинских учреждениях. Прошу коллег на ближайшие месяцы определить направление поддержки регионов в этих вопросах как приоритетное», — добавил глава государства. ▀

↑ Повышение производительности предприятий по выпуску медицинской продукции должно помочь отразить и вторую волну коронавирусной инфекции

Фото: пресс-служба

2

В два раза увеличился выпуск противовирусных костюмов на казанском предприятии «КазХимНИИ», где эксперты ФЦК работали полтора месяца

«ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» (18+)

Тематическое приложение к «Ежедневной деловой газете РБК»

Является неотъемлемой частью «Ежедневной деловой газеты РБК» № 113 (3280) от 15 декабря 2020 г.

Распространяется в составе газеты

Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+

Партнер проекта: АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда». Реклама

Учредитель: ООО «БизнесПресс»

Издатель: ООО «БизнесПресс»

Директор ИД РБК: Ирина Митрофанова

Главный редактор партнерских проектов РБК+: Наталья Кулакова

Редактор РБК+ «Производительность труда»: Юрий Львов

Выпускающий редактор: Андрей Уткин

Руководитель дизайн-департамента: Евгения Дацко

Дизайнеры: Дмитрий Иванов, Сергей Пивоваров

Фотограф: Алена Кондюрина

Корректоры: Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко

И.о. главного редактора газеты: Петр Геннадьевич Канаев

Рекламная служба: 8 (495) 363-11-11, доб. 1342

Коммерческий директор издательства РБК: Анна Брук

Директор по продажам РБК+: Евгения Карлина

Директор по производству: Надежда Фомина

Адрес редакции: 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78, стр. 1

От первого лица

«На предприятиях, где мы работали, ищут возможности продлить проект»

О востребованности услуг по росту эффективности производства РБК+ рассказал генеральный директор **ФЕДЕРАЛЬНОГО ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА (ФЦК) НИКОЛАЙ СОЛОМОН.**

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

Наши эксперты реализовывали проекты по развитию производственных систем и до перехода на работу в ФЦК, в крупных российских компаниях (госкорпорация «Росатом», «Северсталь», КамАЗ, Сбербанк и многих других). Разница в том, что в ФЦК с точки зрения диапазона задач у них есть большой потенциал применения своих навыков: специалист может одновременно работать с предприятиями из разных отраслей. Параллельно наши эксперты расширяют свой опыт. А для предприятий, которые обращаются за услугами ФЦК, опыт наших экспертов и самоотдача означают хороший результат по итогам проекта. Наши специалисты с первого дня общаются с сотрудниками предприятий на одном языке, так как многие прошли этот путь от рядового рабочего до руководителя производства. Мы открыли новую нишу, в которой до создания ФЦК не работала ни одна компания в России. Это новый и востребованный бизнесом консалтинг, основанный на получении практического результата. И самое главное, мы помогаем предприятию создать новую производственную культуру постоянных улучшений и менять людей.

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

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

Фото: пресс-служба



время протекания производственного процесса, загрузку оборудования и оператора, время и способы транспортировки, размер партии. Эксперты составляют план по внедрению улучшений, ставят конкретные цели, например увеличить выпуск продукции в два раза к концу месяца, сократить количество брака и время, необходимое на выпуск партии продукции.

Может ли предприятие за рамками нацпроекта рассчитывать на поддержку ФЦК?

Конечно, все так и происходит, потому что мы помогаем вскрывать огромное количество смежных проблем, которые не решаются за шесть месяцев участия в проекте. Любое предприятие может заключить с ФЦК коммерческое соглашение. Для этого руководству нужно определиться с целями и задачами, которые они перед собой ставят. В свою очередь мы предлагаем более 20 платных услуг. Самая востребованная комплексная услуга «Рост эффективности производства»

поможет оптимизировать процессы, снизить себестоимость продукции, сократить потери времени и ресурсов, увеличить загрузку оборудования и персонала, внедрить систему управления эффективностью, а также обучить работников бережливому производству, то есть получить все необходимые эффекты.

Есть и другие точечные услуги для устранения узких мест: «Быстрая переналадка оборудования», «Повышение качества», «Эффективное выполнение операций на производстве», «Эффективные продажи», «Эргономичное рабочее место» и многие другие.

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

Один из ваших обучающих форматов — «Фабрика процессов», недавно появились

экспертов ФЦК благодарил за ее практичность и пользу.

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

С офисными процессами похожая история: в их отношении применяются те же бережливые принципы и навыки. Если в производстве результат работы — это физический продукт, то в офисе это зачастую принятое решение, согласованный документ, договор, письмо или услуга. Если договор уходит на повторное согласование — это тот же брак. С точки зрения применения инструментов бережливого производства эти процессы на производстве и в офисе очень похожи.

Каков нынешний портрет заказчика ваших услуг?

В 2018 году, когда мы только запустили, руководители предприятий первое время присматривались к ФЦК. Сейчас все видят, какие практические результаты мы показали, сколько предприятий стоит в очереди. Всего а ИТ-платформе «Производительность.рф» мы получили свыше 3500 заявок. Как правило, на предприятиях, где работали промышленные консультанты ФЦК, по завершении проекта их не хотят отпускать и ищут возможности продлить проект. Это говорит о востребованности улучшений, которые ФЦК привносит в работу наших клиентов.

Одним предприятиям эксперты ФЦК помогают выжить в ситуации, когда рынок сильно сжался, сбыт резко снизился, казалось бы, все потеряно, но генеральный директор не сдается и ищет способы для выживания. Для таких предприятий это скорая помощь, мы помогаем отойти от этой пропасти, составить план действий и пошагово реализовать его. Другим, кто ищет новые возможности для развития, например, из-за высокого спроса на продукцию, мы помогаем развиваться и снизить себестоимость продукции, чтобы стать одним из лидеров на рынке. ■

«Главное — сотрудники впитывают культуру постоянных улучшений, стремятся минимизировать затраты времени и средств»

«Фабрики офисных процессов». В чем их суть?

С «Фабрики процессов» начинается погружение в бережливое производство, это как первая книга. Если вы начинаете знакомиться с бережливыми технологиями, то это лучший способ. «Фабрика процессов» — это интерактивная учебная площадка, которая позволяет на практике освоить принципы и инструменты бережливого производства. Ее разворачивают прямо на предприятиях. Участники распределяют роли: директора, заказчика и прочих. За короткий отрезок времени они «проживают» три смены, за которые должны произвести определенное количество деталей с положительным экономическим эффектом. Цель «Фабрики процессов» — получить практический опыт применения инструментов бережливого производства, выявления и устранения потерь в операционной деятельности. Но главное — сотрудники впитывают культуру постоянных улучшений, осознают пользу от применения инструментов бережливого производства, стремятся минимизировать затраты времени и средств на изготовление продукции. Мы доказали, что это наилучший способ получить практические навыки за такой короткий отрезок времени. «Фабрики процессов» запущены уже в 26 регионах России, и в каждом

Бизнес-кейс

Молочники избавляются от потерь

В нацпроекте по повышению производительности труда участвуют уже более 2 тыс. компаний из 65 регионов, и список отраслей расширяется. Среди последних проектов — внедрение систем бережливого производства в молочной индустрии.

АНТОН ЧУГУНОВ

По оценкам агентства АКРА, из-за того что коронакризис в отличие от прежних шоков сопровождался большей стабильностью макрорынков, в этот раз экономике потребуется меньше времени для восстановления, что не даст эффекта «низкой базы» и не позволит ей расти выше своего потенциала в 1,5–2%.

Таким образом, отмечают аналитики агентства, резко возрастает актуальность задачи повышения производительности предприятий. Увеличение эффективности труда может позволить достичь выхода на уровень трехпроцентного годового роста экономики, что соответствует пожеланиям президента.

Оснований для этого достаточно при условии быстрого масштабирования в самых разных отраслях экономики практик, созданных за последние несколько лет ФЦК. Системы бережливого производства начинают внедряться и в отраслях, традиционно отличавшихся невысокой эффективностью. Например, в сельском хозяйстве, где, по свежим данным секторальной производительности в России Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), она заметно ниже среднего уровня.

Эксперты ФЦК регулярно проводят аналитические исследования в различных отраслях экономики. В их числе — исследование рынка производителей молока и молочной продукции. В России он представлен более 1,5 тыс. предприятий с суммарной выручкой свыше 400 млрд руб. У этих компаний очень большой потенциал, но очень часто российские молочники не реализуют его из-за того, что не избавляются от потерь и не думают о повышении эффективности. Но есть и другие примеры — предприятия, которые получили поддержку в рамках нацпроекта. Об этом говорят данные отраслевого исследования ФЦК, которые были представлены на онлайн-конференции в октябре этого года. В мероприятии приняли участие руководители 105 компаний из 39 регионов РФ.

Хотя отечественный рынок молочных продуктов входит в десятку крупнейших в мире, российские перерабатывающие предприятия значительно отстают от основных зарубежных конкурентов по показателю производительности тру-

да, говорится в исследовании. Это указывает на наличие резервов повышения эффективности. Использовать их помогают эксперты ФЦК. Более 30 российских компаний молочной отрасли стали участниками нацпроекта.

МОЛОКО БЕЗ ПОТЕРЬ

Одиннадцать отечественных переработчиков молока уже оценили работу с экспертами ФЦК по развитию производственных систем. Участие в нацпроекте помогает предприятиям нарастить объемы производства. Еще один результат, который не поддается измерению, но при этом имеет одно из ключевых значений: на предприятиях зарождается новая производственная культура. Сотрудники начинают относиться к потерям на производстве как к своим личным.

Например, на саратовском предприятии «Племзавод-Трудовой», которое входит в десятку крупнейших производителей молока в России, при поддержке экспертов ФЦК был оптимизирован процесс доения. Главным результатом работы стало увеличение пропускной способности доильного зала. Проблема заключалась в том, что на этом потоке было много задержек. Часть коров, которых уже подоили, ждали, когда операторы подоят остальных, чтобы затем всех вместе увести в коровник. Этот процесс признали неэффективным. Исправить ситуацию помогла новая схема дойки, за счет которой количество коров, ожидающих дойки, снизилось с 120 до 75 — на 38%. Кроме того, эксперты ФЦК сократили время подключения коровы к дойке, благодаря чему на 12% увеличился пик молокоотдачи. Как итог, в этом году хозяйство заняло второе место в стране по производительности одной фуражной коровы. Объем выпуска молока на предприятии увеличился с 30 т до 36 т в сутки, без затрат на увеличение численности персонала.

«Количество наших сотрудников за время участия в национальном проекте осталось неизменным. Мы заботимся о своем персонале, планируется рост зарплат, — говорит директор предприятия Сергей Байзульдинов. — Обучение основам бережливого производства прошли около ста сотрудников предприятия. Также подготовлен один собственный тренер, который продолжил обучение работников, начатое ФЦК».



↑ При внедрении эффективных схем дойки и переработки молока рентабельность агропредприятий возрастает без дополнительных инвестиций

БОЛЬШЕ ЛАКОМСТВА

Кубанское предприятие, которое выпускает продукцию под брендом «Коровка из Кореновки», благодаря совместной работе с экспертами ФЦК всего за полгода смогло нарастить объем производства сгущенного молока на 9%, с 34 тыс. до 37 тыс. банок в сутки. При этом затраты времени, ушедшего на приготовление продукта, снизились на 20%, с 44 до 35 часов.

Консервный цех стал первым, чью работу на предприятии решили улучшить. Проблем было несколько. Поломки никак не фиксировались, не велась история оборудования. Отсутствовал график чистки и смазки станков. Для самой смазки не было отдельного места хранения. О ремонте договаривались на словах, без простейшей системы планирования, запчасти для него могли использовать уже вышедшие из строя, потому что на складе не учитывался срок годности комплектующих.

После того как на предприятии пришли эксперты ФЦК, все инструменты привели в порядок, теперь они размещены по стандартам 5С. На стенах висят карты поломок, благодаря которым каждый сотрудник самостоятельно может справиться практически с любой неисправностью. Техническая служба начала заниматься планированием. Вместе с рабочей группой предприятия консультанты разработали стандарты ежедневного обслуживания — созданы карты смазки, чистки и инспектирования критических мест производства. Важно отметить, что на внедрение этих решений предприятие не потратило ни копейки — добиться большей эффективности удалось собственными силами.

«Мы сразу поставили перед собой задачу распространять

работающие решения на все свои производства», — говорит генеральный директор ЗАО «Кореновский молочно-консервный комбинат» Игорь Московцев.

ВЫШЕ КАЧЕСТВО

Волгоградское сельхозпредприятие «Донское» работает с экспертами ФЦК с декабря 2019 года. Для оптимизации производственных процессов здесь было выбрано основное направление — производство молока. В результате объем его выпуска увеличился на 11%, с 48 до 53 т в сутки. Кроме того, почти на 17%, с 12 до 10 минут, ускорился процесс доения и выросло качество готовой продукции.

Одна из главных проблем заключалась в хаотичном движении операторов на площадке, поэтому было принято решение разделить их функции по секциям, где у каждого оператора своя зона деятельности и ответственности. Технология доения также была улучшена благодаря внедрению экспертами ФЦК технологического стандарта. Значительная часть времени терялась оператором при поиске необходимых инструментов и ветеринарных препаратов, эту проблему решили, внедрив систему 5С в доильном зале и на складе хранения. Также был внедрен производственный анализ, позволяющий оперативно реагировать на изменения, касающиеся надоев, молокоотдачи, активности животных, воспроизводимости и других показателей.

«Благодаря нацпроекту можно не только увеличить выработку молока, но и значительно снизить себестоимость продукции. Таким образом, бизнес получает конкурентное преимущество, а также средства для дальнейшего развития», — говорит заместитель директора «Донского» Вера Пузанкова. ▀

Фото: пресс-служба

760

российских предприятий уже получают адресную поддержку ФЦК, позволяющую быстро нарастить производительность труда